



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

# Attraktiviteten på spåren

---

En utvärdering av Göteborgs Spårvägars uppfattning  
om sitt arbetsgivarvarumärke

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Anna Lindespång

Anna Linhard

Handledare : Gill Widell

Juni, 2011



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## Abstract

Examensarbete, kandidat:	15 hp
År:	2011
Handledare:	Gill Widell
Examinator:	Lars Walter

Följande uppsats baseras på en fallstudie av Göteborgs Spårvägar, GS, som syftar till att utvärdera organisationens arbetsgivarvarumärke genom att jämföra ledningens uppfattning om organisationens attraktivitet som arbetsgivare med medarbetarnas upplevelse av sin arbetssituation samt att identifiera områden för utveckling. För att uppfylla syftet har utgångspunkt tagits i tre forskningsfrågor; Hur uppfattar ledningen GS som arbetsgivare? Hur upplever medarbetarna sin arbetssituation och hur ser de på GS som arbetsgivare? Och hur sammstämmiga är ledningens och medarbetarnas uppfattningar om GS som arbetsgivare?

Uppsatsens teoretiska referensram består av teorier och tidigare forskning med anknytning till, det för uppsatsen, centrala begreppet employer branding vilket handlar om arbetsgivares förmåga att attrahera rätt medarbetare. Många faktorer inverkar på en organisations employer brand, arbetsgivarvarumärke, studien har dock avgränsats till följande: Rykte, Psykologiska kontrakt, Ledarskap, Mångfald, Kommunikation och Kompetensutveckling.

Fallstudien bygger på kvalitativa, semistrukturerade intervjuer med fem personer i GS koncernledning samt en befintlig medarbetarenkät som genomförts inom organisationen år 2009. Intervjuguiden utarbetades med utgångspunkt i de frågeområden som medarbetarenkäten innehåller, i syfte att kunna göra jämförelser mellan ledningens och medarbetarnas uppfattningar om GS som organisation och arbetsgivare. Intervjuerna transkriberades och genom färgkodning kategoriserades resultatet för att sedan jämföras med relevanta delar av medarbetarenkäten.

Studien visar på ett antal aspekter som inverkar på GS attraktivitet som arbetsgivare. Inom de faktorer som har studerats har vissa skillnader mellan ledningens uppfattning och medarbetarnas upplevelser kunnat urskiljas varför det inom en del områden finns behov av utveckling. Resultatet visar bland annat att GS, i syfte att skapa ett bättre rykte, bör utvärdera vilken typ av medarbetare som på bästa sätt representerar organisationen. De bör även förtydliga vad de kan erbjuda sina medarbetare och vad dessa förväntas bidra med i gengäld. För att förbättra relationerna mellan ledning och medarbetare samt för att undvika att gå miste om viktiga synpunkter och idéer om verksamheten är det även viktigt att GS arbetar för att förbättra kommunikationsvägarna inom organisationen.

**Nyckelord:** Göteborgs Spårvägar, employer brand, arbetsgivarvarumärke

## **Förord**

Vi vill framföra ett stort tack till de personer som har medverkat i studien och ett särskilt tack riktas till Malin Warpare som har varit vår kontaktperson på Göteborgs Spårvägar under tiden för uppdraget. Vidare vill vi tacka vår handledare Gill Widell som visat intresse för vårt forskningsområde. Sist men absolut inte minst vill vi även tacka Eva Andersson som med sitt stora engagemang och kritiska öga inspirerat och stöttat oss under resans gång.

Göteborg, Juni 2011

Anna Lindespång & Anna Linhard

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Bakgrund.....</b>	<b>2</b>
2.1 Göteborgs Spårvägars organisation.....	2
2.2 Utmaningar för Göteborgs Spårvägar .....	3
2.3 Studiens syfte och frågeställningar.....	4
<b>3. Teori och tidigare forskning .....</b>	<b>5</b>
3.1 Rykte .....	5
3.2 Psykologiska kontrakt .....	6
3.3 Ledarskap .....	6
3.3.1 Ledningsstrategier .....	6
3.3.2 Stakeholder theory.....	7
3.4 Mångfald .....	8
3.5 Kommunikation.....	8
3.6 Kompetensutveckling .....	9
3.7 Sambanden mellan de beskrivna faktorerna.....	9
<b>4. Metod och material .....</b>	<b>11</b>
4.1 Intervjuer med ledningen.....	11
4.2 Granskning av medarbetarenkät .....	12
4.3 Metodernas tillförlitlighet.....	12
4.3.1 Intervju .....	13
4.3.2 Medarbetarenkät .....	13
4.4 Etiska överväganden.....	13
4.4.1 Intervju .....	13
4.4.2 Medarbetarenkät .....	14
<b>5. Resultat.....</b>	<b>15</b>
5.1 Rykte .....	15
5.1.1 Ledningens uppfattning .....	15
5.1.2 Medarbetarnas uppfattning .....	17
5.2 Psykologiska kontrakt .....	18
5.2.1 Ledningens uppfattning .....	18
5.2.2 Medarbetarnas uppfattning .....	19
5.3 Ledarskap .....	20
5.3.1 Ledningens uppfattning .....	20
5.3.2 Medarbetarnas uppfattning .....	22
5.4 Mångfald .....	23

5.4.1 Ledningens uppfattning .....	23
5.4.2 Medarbetarnas uppfattning .....	24
5.5 Kommunikation .....	25
5.5.1 Ledningens uppfattning .....	25
5.5.2 Medarbetarnas uppfattning .....	26
5.6 Kompetensutveckling .....	27
5.6.1 Ledningens uppfattning .....	27
5.6.2 Medarbetarnas uppfattning .....	28
5.7 Framtida Employer brand .....	28
5.7.1 Ledningens uppfattning .....	28
<b>6. Analys .....</b>	<b>29</b>
6.1 Rykte .....	29
6.2 Psykologiska kontrakt .....	30
6.3 Ledarskap .....	31
6.4 Mångfald .....	32
6.5 Kommunikation .....	34
6.6 Kompetensutveckling .....	35
6.7 Sammanfattning av analys .....	36
<b>7. Diskussion och slutsatser .....</b>	<b>38</b>
7.1 Områden för utveckling .....	38
7.1.1 Rykte .....	38
7.1.2 Psykologiska kontrakt .....	38
7.1.3 Ledarskap .....	39
7.1.4 Mångfald .....	39
7.1.5 Kommunikation .....	39
7.1.6 Kompetensutveckling .....	40
7.2 Slutsatser .....	41
7.2 Framtida forskning .....	41
<b>Litteratur .....</b>	<b>42</b>
Tryckta referenser .....	42
Dokument .....	43
Muntliga referenser .....	43
<b>Bilaga 1: Intervjuguide .....</b>	<b>45</b>

# 1. Inledning

Inom organisationer sker dagligen processer som direkt och indirekt påverkar dess attraktivitet som arbetsgivare; ledningen fattar strategiska beslut, medarbetare anställs eller sägs upp, utbildningsdagar anordnas och någon uttalar sig om organisationen i media. För att överleva på dagens hårt konkurrensutsatta marknad är det viktigt för företag och organisationer att arbeta för ett positivt och starkt varumärke samt ett tydligt och tilldragande arbetsgivarvarumärke. Att lyckas attrahera "rätt" medarbetare, det vill säga de som motsvarar organisationens förväntningar och som trivs med sin arbetssituation, bidrar till fördelar både för organisationen och för individen. Medarbetare som trivs i sitt arbete är troligtvis mer benägna att bemöta kunder och tala om sin arbetsgivare på ett positivt sätt. Organisationen gynnas i sin tur genom att nöjda medarbetare bidrar till att en positiv syn av organisationen sprids till potentiella medarbetare och kunder. Att profilera sig som en attraktiv arbetsgivare blir allt viktigare, exempelvis på grund av de höga pensionsavgångar med åtföljande stora behov av nyanställningar som i hög grad kommer påverka arbetsmarknaden de kommande åren. Konkurrensen om arbetskraften kommer således öka vilket ställer högre krav på arbetsgivares tydlighet med vad de kan erbjuda sina medarbetare men också på vad de kräver av dem i gengäld. Uppsatsen baseras på en fallstudie som har utförts på Göteborgs Spårvägar, GS, i syfte att utvärdera hur ledningen och medarbetarna inom organisationen uppfattar GS som arbetsgivare.

*Har du den här typen av värderingar, är du intresserad av detta, vill du vara med och bygga upp infrastrukturen i Göteborg och utveckla kollektivtrafiken och bidra till ett miljötank på lång sikt, då ska du va här!(HR-chef, Göteborgs Spårvägar)*

I arbetet med att profilera sig som en attraktiv arbetsgivare spelar Human Resources, HR, en viktig roll, då de bland annat ansvarar för det strategiska personalarbetet och utformandet av medarbetar- och ledarpolicys och därför påverkar hur en organisation väljer att profilera sig gentemot nuvarande och potentiella medarbetare. HRs agerande skapar således förutsättningarna för en organisations arbete med att utveckla ett positivt och starkt arbetsgivarvarumärke varför temat för uppsatsen är av relevans för alla som arbetar med organisationsutveckling och strategiska personalfrågor.

## 2. Bakgrund

### 2.1 Göteborgs Spårvägars organisation

Göteborgs Spårvägar AB är en organisation med anor från början av 1900-talet. Ända sedan dess har organisationen också varit i göteborgarnas ägo. Göteborgs Spårvägar har numera tre dotterbolag, GS Buss AB, GS Trafikantservice AB och GS Spårvagn AB. Tillsammans selsätter GS med dotterbolag ca 1700 medarbetare.

GS Buss tillhandahåller linjebustrafik och har verksamhet inom verkstad och underhåll. Förstahandskunderna är resenärerna i Göteborgs Stad och tjänsterna beställs företrädesvis av huvudmannen Västtrafik AB. Bolaget är konkurrensutsatt, vilket innebär att det ständigt påverkas av trafikupphandlingar. GS Trafikantservice erbjuder diverse servicetjänster för resenärerna. Tjänsterna innefattar exempelvis trafikinformation, biljettförsäljning, trafikvärdar och trafiksamordning som hjälper till att öka trivselen för kunderna. De flesta uppdrag som Trafikantservice åtar sig är för Västtrafik AB och Göteborgs Stads trafikkontor. GS Spårvagns huvudsakliga uppgift är att bedriva spårvagnstrafiken i Göteborg och Mölndal på uppdrag av Göteborgs Stads trafikkontor. Därtill sköter dotterbolaget också underhåll av spårvägar och spårvagnar. Idag ansvarar de olika dotterbolagen själva för sin operativa verksamhet, medan koncernens styrning, vilken är koncentrerad i moderbolaget, bedrivs av ledningen samt stödjande funktioner inom ekonomi och personalområdet. I personalarbetet är utbildningsinsatser för ledare och chefer ett centralt element. Exempelvis anordnas en samverkansutbildning två gånger årligen för att ge nya chefer och ledare kunskap om hur samverkan mellan olika parter sker samt hur de ska hålla i utvecklingssamtal och få kunskap om hur arbetsplatsträffar bör utformas.

Göteborgs Spårvägar, GS, arbetar utifrån visionen ”Sveriges ledande kollektivtrafikföretag”. För att uppfylla målet krävs hög kundnöjdhet, vilket endast kan uppnås genom tillgången på kompetenta medarbetare som drivs av motivation och engagemang. Eftersom GS är ett personalintensivt företag blir medarbetarna en huvudsaklig framgångsfaktor. Att främja goda prestationer hos personalen blir således en viktig strategi. Det kan exempelvis möjliggöras genom medarbetares delaktighet i planering, genomförande och uppföljning av arbetsuppgifterna, vilket exempelvis sker genom målstyrning som uppkommer genom en aktiv medverkan i utvecklingssamtal och arbetsplatsträffar. Varje år genomförs en medarbetarenkät i syfte att mäta hur nöjda medarbetarna är inom olika områden, exempelvis trygghet/trivsel, information, ledarskap och kompetensutveckling. I GS:s medarbetar- och ledarpolicy poängteras vikten av ansvarstagande, både för uppträdandet gentemot kollegor och för verksamhetens resultat och utveckling. Vidare påpekas även ett gemensamt ansvar för att kompetensen inom organisationen motsvarar de föränderliga krav som råder på marknaden. Ett särskilt ansvar ligger hos dem som innehar ledarpositioner då de förväntas kunna inspirera till nytänkande och initiativtagande. En ledare inom GS förväntas också ha ett engagerat ledarskap vilket exempelvis innebär att vara öppen och lyhörd, tydlig och konsekvent samt kunna representera arbetsgivaren och därigenom organisationens värderingar, policys och fattade beslut (Göteborgs Spårvägars årsredovisning 2009). I det dokument där GS presenterar 13 grundläggande värderingar beskrivs också att ett engagerat ledarskap krävs för att skapandet av en kultur som kännetecknas av ett starkt kundfokus ska kunna möjliggöras. För att nå dit krävs att varje ledare har såväl ett aktivt som ett synligt engagemang. Alla ledare har också ansvar för att kommunicera verksamhetens riktning samt att ta tillvara medarbetarnas erfarenheter och olikheter. Därtill ska de också hjälpa till att skapa förutsättningar för utveckling för medarbetarna och

tillsammans med dem i dialog definiera mål och följa upp desamma. Att som medarbetare känna att GS har förtroende för deras förmåga att utföra och utveckla sina arbetsuppgifter påverkar enligt GS organisationens resultat. Att varje medarbetare har klara mål och rätt medel i arbetet samt kunskap om de resultat som uppnås är förutsättningar för att det ska kunna se sin roll i helheten. För GS konkurrenskraft krävs ständiga förbättringar i verksamheten. För att möjliggöra vidareutveckling måste organisationen också jämföra sig med de företag och organisationer som ligger i framkant i en viss process oavsett vilken bransch de tillhör (Göteborgs Spårvägar, Medarbetar- och Ledarpolicy:2010, Informationsmaterial innehållande policy och grundläggande värderingar:2010).

## ***2.2 Utmaningar för Göteborgs Spårvägar***

GS är en organisation med ett välkänt varumärke och starka traditioner. Organisationen präglas av en djupt rotad organisationskultur vilken tidigare har kännetecknats av en tydlig hierarki där bland annat uniformering användes för att upprätthålla fastställda maktpositioner. Trots att de privilegier som varit knutna till specifika yrkesroller på senare tid avskaffats, finns fortfarande spår av den gamla kulturen kvar i organisationen. Tidigare har medarbetarna inom GS främst utvecklat sin yrkeskompetens på egen hand, exempelvis genom att lära av erfarna kollegor samt att testa sig fram till nya lösningar. Då tekniken i fordon blir allt mer avancerad har kraven på en annan typ av kompetens och förkunskaper på senare tid ökat inom vissa områden. Till följd av utvecklingen blir attraherandet av rätt medarbetare, med avseende på utbildning, erfarenhet och personliga egenskaper, allt mer väsentligt. Höga kostnader för felrekryteringar och det missnöje som kan uppstå då organisationens krav inte överensstämmer med medarbetarnas förväntningar är ytterligare faktorer som understryker vikten av en tydlig formulering av vilka kompetenser och egenskaper som eftersöks. Under kommande år förväntas dessutom konkurrensen om arbetskraften öka till följd av stora pensionsavgångar och det låga antalet inträdande på arbetsmarknaden. Insikten om detta har gjort att GS har blivit alltmer angelägna om att vara tydliga och ärliga i sin profilering gentemot potentiella medarbetare och kunder. Inom GS finns uppfattningen om att det fordras ett färdigt koncept för vad organisationen kan erbjuda sina anställda och vad de i sin tur förväntas bidra med i gengäld, för att organisationen i framtiden ska kunna överleva på marknaden (Samtal på GS, april 2011) .



## **2.3 Studiens syfte och frågeställningar**

Att locka rätt medarbetare är för många företag en utmaning. Inom ledningen på GS har det sedan en tid tillbaka funnits funderingar kring organisationens attraktivitet som arbetsgivare. Betänkligheterna har främst rört huruvida kvalifikationerna hos arbetssökande värderas efter de reella behoven i verksamheten. Är exempelvis fordonskunskap viktigare än social kompetens i arbetet som busschaufför och påverkar sättet att värdera kompetenser vilka som söker sig till organisationen? Genom årligen genomförda medarbetarenkäter har ledningen fått en uppfattning om hur nöjda de anställda är med sin arbetssituation, dock har inte dessa uppgifter tidigare granskats utifrån vilket varumärke GS har och vill ha som arbetsgivare.

Syftet är att utvärdera Göteborgs Spårvägars arbetsgivarvarumärke genom att jämföra ledningens uppfattning om organisationens attraktivitet som arbetsgivare med medarbetarnas upplevelse av sin arbetssituation samt att identifiera områden för utveckling.

För att uppnå syftet tas utgångspunkten i följande forskningsfrågor:

- Hur uppfattar ledningen GS som arbetsgivare?
- Hur upplever medarbetarna sin arbetssituation och hur ser de på GS som arbetsgivare?
- Hur samstämmiga är ledningens och medarbetarnas uppfattningar om GS som arbetsgivare?

### 3. Teori och tidigare forskning

Inom forskningsområdet kring arbetsgivares attraktivitet är begreppet employer branding centralt. Employer branding handlar om att skapa attraktivitet hos arbetsgivare, både inom och utanför en organisation (Lievens et. al. 2007:48). Begreppet syftar främst till en arbetsgivares förmåga att locka ”rätt” individ, vilket inte alltid behöver vara personen med de bästa formella kvalifikationerna (Parment & Dyhre 2009:11). I likhet med hur ett företags varumärke riktar sig till kunderna vänder sig ett employer brand, ett arbetsgivarvarumärke, till potentiella medarbetare. Det handlar således om att sälja in organisationen hos framtida anställda (Barrow & Mosley 2005:49). När rätt medarbetare rekryterats är det också viktigt att arbeta för att få dem att stanna. Medarbetare som känner sig uppmärksammade och upplever att deras prestationer värdesätts av arbetsledare och chefer är mer benägna att fortsätta arbeta inom organisationen (Ulrich & Brockbank 2007:117f). Ett företags employer brand påverkas av både interna och externa faktorer. De interna faktorerna är exempelvis medarbetarnas nöjdhet vilket påverkar hur de talar om och representerar sin organisation gentemot externa intressenter så som kunder (Davies 2007:670). I studien har endast de interna aspekterna av GS attraktivitet som arbetsgivare undersökts. Då de interna och externa faktorerna påverkar varandra är det svårt att helt bortse från de sistnämnda. För ändamålet har faktorer som visat sig ha inverkan på en organisations arbetsgivarvarumärke studerats. Ett urval har sedan gjorts, där de faktorer med tydligast anknytning till de områden som behandlas i medarbetarenkäten som GS årligen genomför, valts ut. De specifika områdena är följande: Rykte, Psykologiska kontrakt, Ledarskap, Mångfald, Kommunikation och Kompetensutveckling. Sambandet dem emellan illustreras i en figur som återfinns i slutet av teoriavsnittet.

#### 3.1 Rykte

Att som organisation skapa och upprätthålla ett gott rykte är en viktig del i arbetet med att attrahera rätt medarbetare (Joo & McLean 2006:232). Ett positivt varumärke är inte enbart ekonomiskt gynnsamt utan det har även visat sig ha fördelaktig inverkan på antalet sökande till organisationen (Mitchell 2008:128). Under de senaste åren har det exempelvis blivit allt viktigare för företag att agera på ett socialt ansvarsfullt sätt vilket bland annat innebär ett hänsynstagande och respektfullt handlande gentemot de egna medarbetarna, kunderna och omgivningen (Backhaus et. al. 2002:3f). Ett starkt varumärke attraherar människor, exempelvis potentiella medarbetare och kunder, medan ett svagt sådant istället riskerar att ha motsatt effekt. Därför är det viktigt för organisationer att aktivt arbeta med att förstärka det egna varumärket och verka för ett trovärdigt och hållbart employer brand (Martin 2009:126). Ett positivt varumärke drar till sig uppmärksamhet och skapar ett ökat intresse för organisationen. Det ställer krav på ett starkt employer brand då ett missvisande sådant riskerar att skapa besvikelse hos medarbetare (Parment & Dyhre 2009:142). Sådan besvikelse kan i sin tur resultera i att medarbetarna tar till någon av de två motståndsstrategierna sorti eller protest. Sorti innebär att medarbetare väljer att lämna organisationen medan protest syftar till att medarbetarna istället väljer att uttrycka sin besvikelse direkt till närmaste arbetsledare eller chefer högre upp i hierarkin (Hirschman 2006:40). Olika faktorer kan påverka varför en medarbetare väljer att lämna en organisation, exempelvis stress, dåliga möjligheter till delaktighet och bristande engagemang (Davies 2007:670). En modell som förklarar hur stress uppstår och hur det kan motverkas är Karaseks Krav/Kontroll-modell. Modellen beskriver sambandet mellan de fysiska och psykiska krav individen upplever och dennes förmåga att kontrollera dessa. Kontroll-aspekten i modellen syftar främst till individens kvalifikationsgrad och dennes möjlighet att fatta beslut i sitt arbete vilket även påverkar delaktighet och engagemang. Höga krav i kombi-

nation med låg grad av kontroll kan således ge upphov till negativ stress. Några år efter att krav/kontroll-modellen utvecklats lades även en tredje dimension till, socialt stöd. Denna tredje dimension verkar som en buffert mot stress när obalans mellan krav och kontroll blir ett faktum. Det sociala stödet delas upp i tre typer; emotionellt, värderande och instrumentellt. Det emotionella stödet handlar om att känna sig omtyckt, både av ledning och medarbetare. Värderande stöd syftar istället till den feedback som ledning och medarbetare kan erbjuda. Det instrumentella stödet återfinns i det konkreta samarbetet med kollegor (Eriksson och Larsson 2002:133ff).

### **3.2 Psykologiska kontrakt**

En av grundstenarna inom employer branding är förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare samt de gemensamma mål som eftersträvas (Mitchell 2008:129). Ömsesidig tillit och engagemang i relationen dem emellan leder till och verkar för att upprätthålla ett psykologiskt kontrakt (Martin 2009:226). Psykologiska kontrakt kan definieras som de förväntningar som uppstår mellan de olika parterna i ett förhållande (Granberg 2006:482). Inom ramen för studien är det främst relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare som är relevant. Psykologiska kontrakt är oskrivna, det betyder dock inte att de nödvändigtvis har en mindre inverkan på de inblandade parterna än officiella och skriftliga sådana. Studier har snarare antytt motsatsen (Thompson & Bunderson 2003:573). De förväntningar som uppstår mellan arbetsgivare och arbetstagare delas ofta upp i två kategorier, ekonomiska och socioemotionella. Ekonomiska förväntningar inrymmer främst arbetstagarens förväntningar om lön och annan ersättning i utbyte mot dennes arbetskraft. Socioemotionella förväntningar beskriver arbetstagarens skyldighet att vara lojal, i utbyte erbjuds denne säkerhet, tillhörighet och karriärmöjligheter. Senare forskning har dock understrukit vikten av en tredje typ av psykologiskt kontrakt vilket bygger på förväntningar om, en för parterna, gemensam ideologi. Psykologiska kontrakt som värderas utifrån en förväntning om en gemensam ideologi har visat sig vara extra starka då sådana kontrakt även verkar för individens självförverkligande (Thompson & Bunderson 2003:573f).

### **3.3 Ledarskap**

#### **3.3.1 Ledningsstrategier**

Studier har visat att sättet att leda spelar en viktig roll vid utformandet och upprätthållandet av ett employer brand. Företag där den högsta ledningen spelar en aktiv och synlig roll är mer framgångsrika i arbetet med employer branding. Det tros bero på ledarnas ingående kunskap om organisationen, deras förmåga att motivera de anställda till att medverka i arbetet samt att de har modet att motverka konserverande krafter som riskerar att hämma processen (Barrow & Mosley 2005:45f). Ulla Eriksson-Zetterquist diskuterar i sitt kapitel i Jönsson och Strannegårds *Ledarskapsboken* (2009) ledarskap och underordning. Hon menar att medarbetare kan delas upp i två kategorier, "efterföljare" och "underordnade" varav den första, oavsett om den stödjer, motsätter sig eller är likgiltig enbart rättar sig efter de beslut som fattas av närmaste chef i hierarkin medan den andre därtill tror på ledaren och delar gemensamma mål med denne. Eriksson-Zetterquist (2009) diskuterar även den franska sociologen Bruno Latours beskrivning av makt vilken innebär att ledaren i sig inte besitter någon makt utan att makten ligger hos kollektivet. En individ kan således endast få makt då kollektivet väljer att praktisera det som ledaren rekommenderat. På samma sätt kan makten tas ifrån en individ då kollektivet

inte längre erkänner denne som ledare. Det kan förklara varför chefer ibland upplever att de inte har något inflytande över vissa individer eller grupper (2009:271, 274f).

Ett viktigt ansvarsområde för ledningen inom en organisation är det strategiska personalarbetet vilket får konsekvenser, inte bara för medarbetarna inom organisationen, men också för hur organisationen uppfattas av externa parter och potentiella medarbetare. Det strategiska personalarbetet sammanfattas ofta i en personalidé eller i den personalpolitik som råder inom organisationen. Personalidé inbegriper de uppfattningar om vilken typ av medarbetare som är önskvärda inom ett företag samt ledningens syn på rekrytering, utbildning, utveckling och avveckling. I begreppet finns även vissa likheter med det psykologiska kontraktet då det tydliggör vilka formella och informella förpliktelser arbetsgivare och arbetstagare har gentemot varandra (Granberg 2006:167). Personalpolitik behandlar mer övergripande vad ledningen inom en organisation gör och vill göra inom personalområdet och innehåller de värderingar, principer och övergripande mål som är centrala för det administrativa personalarbetet (Granberg 2006:162). Då dessa strategier hjälper företag att konkretisera sin personalvision kan de antas vara användbara instrument vid utformandet av ett starkt employer brand. Detta då ett starkt sådant förutsätter att organisationen har en tydlig uppfattning om vilken typ av medarbetare som skall attraheras (Parment & Dyhre 2009:12). Ett starkt employer brand har tillsammans med ett stort medarbetarengagemang även förmågan att resultera i minskade kostnader för organisationer. Beslut som har positiv inverkan på personalen har påvisats ha ett samband med goda ekonomiska resultat varför det som arbetsgivare är viktigt att uppmärksamma deras behov (Backhaus et. al. 2002:295). En amerikansk studie som genomförts med 12 750 medverkande anställda från olika branscher, visar att företag med engagerade och motiverade medarbetare ger 36 procent högre utdelning till sina aktieägare än företag med en mindre motiverad personalstyrka (Barrow & Mosley 2005:73f).

### **3.3.2 Stakeholder theory**

För att skapa och upprätthålla ett starkt employer brand är agerandet gentemot externa parter, exempelvis kunder och andra intressenter mycket viktigt. Intressenters uppfattningar om en organisation påverkar hur de talar om och förhåller sig till den. Positiva uppfattningar kan exempelvis gynna en organisations rykte och dess kundrelationer. Den amerikanske filosofen och professorn R. Edward Freeman utarbetade år 1962 en teori som kallas Stakeholder theory vilken fokuserar relationer mellan en organisation och dess intressenter. Strategin fokuserar vikten av att ha kännedom om och ta hänsyn till både interna och externa intressenter. Till de interna hör exempelvis ägare, kunder, anställda och leverantörer, medan de externa består av exempelvis regering, konkurrenter, media och andra intressegrupper. Studier visar att strategier som baseras på stakeholder theory har ett positivt samband med finansiell framgång då de bland annat bidrar till konkurrensmässiga fördelar (Laplume et al. 2008:1153, 1157). Att arbeta med en stakeholder-strategi innebär att företagsledningen avgör vem eller vilka som är viktiga intressenter, det vill säga vem eller vilka som i en hög grad påverkar eller påverkas av organisationen. När viktiga intressenter har identifierats är det viktigt att organisationen arbetar för att upprätthålla goda relationer med dessa, samtidigt bör dock arbetet med att identifiera nya intressenter fortgå (Smudde & Courtright 2011:137ff). Ett exempel på en situation då ett företags agerande gentemot intressenter blir särskilt viktigt är då nya medarbetare skall rekryteras. De olika stegen i en rekryteringsprocess spelar alla en viktig roll i hur organisationen uppfattas, både av interna och externa parter. Det första steget i en rekryteringsprocess är utformandet av en platsannons vilken ger företaget en möjlighet att presentera och marknadsföra sig gentemot både arbetssökande och konkurrenter. När ansökningarna tagits emot inverkar företagets bemötande på hur de sökande uppfattar organisationen. För att behålla ett posi-

tivt employer brand blir det därför viktigt att agera på ett ansvarsfullt sätt gentemot samtliga sökanden, exempelvis genom att skicka en bekräftelse på att ansökan tagit emot och informera de som inte erbjudits anställning om att tjänsten tillsatts (Lindelöw 2008:106). Om de sökande blir väl bemötta trots att de inte fått den sökta tjänsten ökar sannolikheten för att de ändå kommer tala positivt om organisationen och eventuellt söka nya tjänster hos företaget i framtiden (Parment & Dyhre 2009:105).

### **3.4 Mångfald**

Den tredje faktorn, mångfald, syftar till förståelsen för människors olikheter och de fördelar som dessa medför. Ur ett organisationsperspektiv handlar det således om arbetsgivares insikt om att värdesätta de individuella egenskaper och erfarenheter som medarbetare kan gynna organisationen med. Anställda med exempelvis olika kön, etnicitet och åldrar har visat sig ha förmågan att positivt inverka på organisationers prestationer då varje individ bidrar med en specifik uppsättning kompetenser, egenskaper och karaktärsdrag. En personalstyrka som är sammansatt och baserad på individers specifika kompetenser, egenskaper och olikheter tros bidra till en högre grad av kreativitet, innovation samt problemlösningsförmåga vilka i sin tur antas verka för en högre grad av flexibilitet. Arbetsgivare riskerar således att gå miste om den bästa kompetensen om en alltför stor likriktning finns vad gäller kön, etnicitet, ålder, personlighet eller bakgrund. En grundidé inom mångfaldsbegreppet är att sådana skillnader bör uppmärksammas och utnyttjas vilket gör att medarbetarna känner sig uppskattade. Uppskattning är en viktig komponent för att skapa en välmående personalstyrka som till fullo kan samverka för att uppnå organisationens mål (Granberg 2006:217).

### **3.5 Kommunikation**

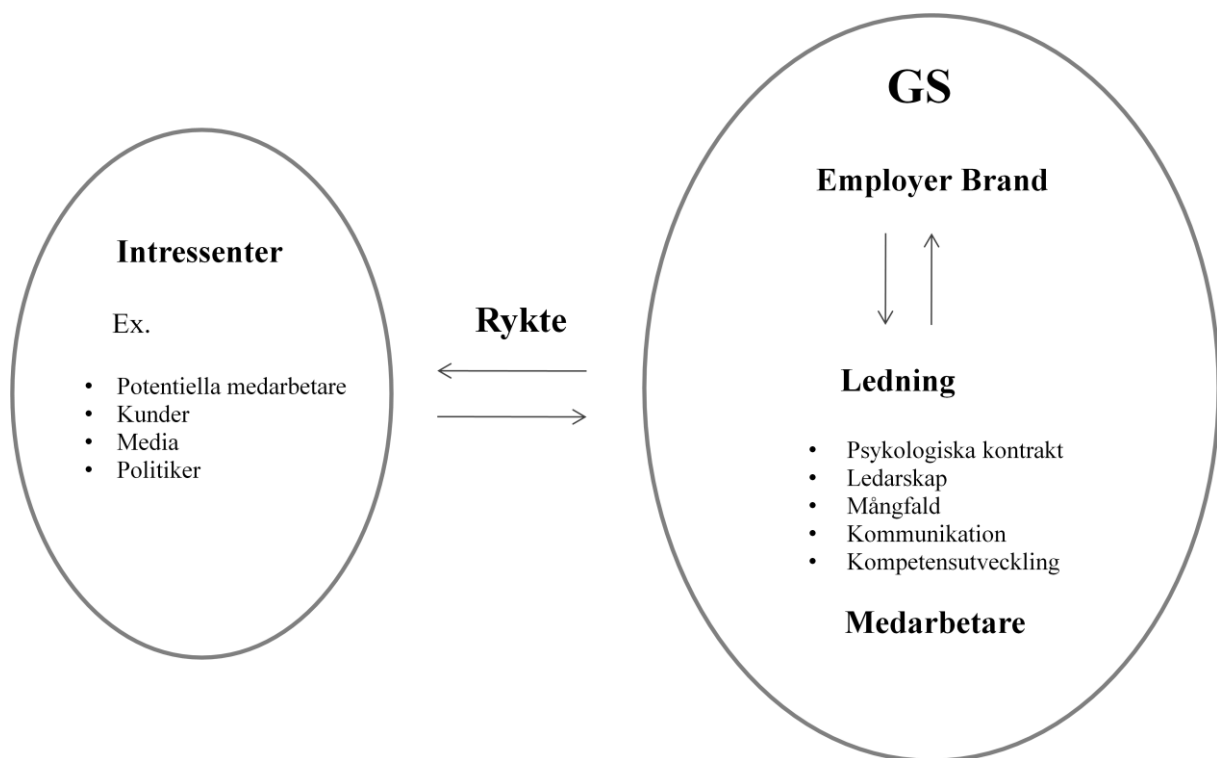
Kommunikation betyder att flera parter delar något med varandra, mer konkret olika föreställningar om verkligheten, det vill säga uppfattningar om samtalets innehåll (Engquist 2007:41). Genom att kommunicera ger vi också en mening åt olika företeelser i tillvaron. För chefer och ledare är kommunikation ett viktigt verktyg i vardagen och en oundviklig del i arbetet eftersom det till stor del handlar om att försöka påverka, skapa förväntningar och ge direktiv. Trots att kommunikation spelar en central roll i ledares vardag är det många gånger problematiskt att kommunicera ut ett budskap. Problematiken ligger i att kommunikation tolkas och omtolkas av människor i omgivningen. En medvetenhet kring att olika individer tolkar budskap på skilda sätt beroende på sina erfarenheter är grundläggande för en god kommunikation. Det finns också strategier som syftar till att underlätta hur en ledare på bästa sätt kan göra sig förstådd. Som ledningsredskap kan kommunikation sägas ha fyra olika funktioner. Den första funktionen syftar till att skapa ordning genom att styra och kontrollera medarbetare på olika sätt, vilket exempelvis kan handla om att olika regelverk måste följas. Den andra funktionen handlar om att motivera. Genom kommunikation specificeras det som ska göras, hur bra medarbetarna utför sina arbetsuppgifter samt vad som kan förbättras. Det kan således handla om att sätta upp tydliga mål och strategier samt återkoppla och följa upp. Den tredje funktionen syftar till att uppmärksamma känslor och sociala behov. Förutom att genomföra en uppgift i sitt arbete handlar det också om att inordna sig i en grupp tillsammans med andra. För att en grupp ska fungera bra krävs att det finns utrymme för att samtala om känslor och upplevelser, exempelvis kring det som sker i relationen med andra. Den fjärde funktionen handlar om att informera. I en verksamhet varierar behovet av information. Vid vissa tillfällen är det särskilt viktigt, exempelvis i en omställningssituation då personalen i hög grad påverkas av de förändringar som pågår. Forskningen poängterar att effektiva ledare ofta är bra på att kommunicera (Blomquist & Röding 2010:116f). Studier visar ett signifikant, positivt, samband mellan upp-

levd god kommunikation och nöjda medarbetare. Sambandet påverkas bland annat av vilken inställning företagsledare har till kommunikationsmöjligheter samt avståndet mellan arbetsledare och medarbetare (Kumar & Giri 2009:178).

### 3.6 Kompetensutveckling

Kompetens är ett omfattande begrepp som inbegriper en individs kunskaper, skickligheter, attityder och värderingar, egenskaper, motivation, självuppfattning samt sociala roll som på olika sätt samverkar för att individen skall kunna lösa de uppgifter hon ställs inför. Kompetensutveckling som åtgärd blir ofta aktuell då ett arbete eller en uppgift kräver nya eller fördjupade kunskaper hos de anställda eller när det finns ett behov av förändrade attityder inom en organisation (Granberg 2006:407f). Tre starka incitament för organisationer att investera i kompetensutveckling är att det kan bidra till en högre konkurrenskraft, ökad motivation samt ett organisatoriskt lärande som underlättar framtida insatser. Kompetensutveckling är dock inte enbart fördelaktigt ur företagets synvinkel utan det har även visat sig ha positiv inverkan på de anställda då utveckling bidrar till ökad yrkeskompetens, ökad motivation att förvärva nya kunskaper samt ett större ansvar och en ökad tillfredsställelse med arbetssituationen (Svensson 2002:213).

### 3.7 Sambanden mellan de beskrivna faktorerna



**Figur 1. Illustration av sambandet mellan, de för studien, aktuella faktorerna.**

Ovanstående figur visar sambandet mellan en organisations employer brand och de ledningsstrategier som används. Hur ledningen uppfattar organisationen och dess attraktivitet är många gånger avgörande för vilka vägar som tas i det strategiska arbetet. Ledningsstrategierna påverkar bland annat rutinerna för mångfaldsarbete, kommunikation och kompetensut-

veckling vilka i sig är viktiga faktorer för medarbetarnas nöjdhet. Psykologiska kontrakt innefattar de förväntningar som medarbetare och ledning har på varandra gällande exempelvis ovanstående faktorer (Granberg 2006:482). Huruvida medarbetarna upplever att deras förväntningar motsvaras påverkar deras arbetstillfredsställelse (Parment & Dyhre 2009:142). Medarbetarnas nöjdhet påverkar i sin tur den bild de förmedlar ut till allmänheten vilket således även påverkar organisationens rykte (Davies 2007:670). Ryktet är i sin tur starkt kopplat till en organisations employer brand då allmänhetens uppfattning om organisationens rykte påverkar dess attraktivitet (Joo & McLean 2006:232). Attraktiviteten påverkar och påverkas även av externa intressenter så som potentiella medarbetare, kunder, media och politiker vilka exempelvis påverkas av organisationens bemötande men även det rykte som den förknippas med (Laplume et al. 2008:1153, 1157).

## 4. Metod och material

För att kunna utvärdera hur GS upplevs som arbetsgivare jämförs koncernledningens syn på organisationens employer brand med medarbetarnas uppfattning om sin arbetsgivare. Kvalitativ metod, i form av semistrukturerade intervjuer, används för att undersöka hur GS ledningsgrupp upplever organisationens attraktivitet som arbetsgivare. Information om medarbetarnas uppfattning har hämtats från en medarbetarenkät, genomförd av Göteborgs Stad år 2009. Ledningens uppfattning är aktuell för studien då ansvaret för det strategiska arbetet och organisationens mål ligger hos dem. Då arbetet med att stärka ett employer brand tillhör det strategiska arbetet initieras det således oftast av ledningen varför deras syn på organisationen och den egna attraktiviteten är viktig. Genom att jämföra ledningens uppfattning om GS som arbetsgivare med medarbetarnas upplevelser av sin arbetssituation kan uppfattningen om GS arbetsgivarvarumärke utvärderas samt eventuella områden för utveckling identifieras. Att på så sätt genom triangulering jämföra olika metoder och empiriska material syftar till att öka trovärdigheten i det slutgiltiga resultatet (Silverman 2006:291).

### 4.1 Intervjuer med ledningen

Då undersökningen av ledningens uppfattningar om GS attraktivitet som arbetsgivare är av kvalitativ karaktär anpassades urvalsmetoden därefter. Eftersom avsikten var att få tillgång till information inom specifika områden som på olika sätt tangerar employer branding gjordes ett strategiskt urval. Strategiska urval är fördelaktiga att använda när respondenterna är få, i det här fallet fem personer (Halvorsen 1992:102). Subjektiva uppfattningar anses kunna bidra med värdefull information i arbetet med ett specifikt forskningsproblem (Silverman 2006:123). Ledningen inom GS antas besitta mest kunskap om organisationens strategier och mål varför de är mest lämpliga att intervjua. De personer som har intervjuats är GS VD, HR-chef och kommunikationschef samt de två operativa cheferna för bolagen GS Spårvagn och GS Trafikantservice. Kontakt med de olika respondenterna samt inbokning av intervjutillfällena har genomförts av HR-chefen inom GS som även varit kontaktperson under uppdraget.

För att kunna göra jämförelser mellan intervjuresultaten och den redan genomförda medarbetarenkäten var det nödvändigt att utarbeta intervjuguiden utifrån några specifika områden som är kopplade till enkäten varför semistrukturerad intervju genomfördes. I en sådan intervjuform ställs samma frågor enligt en intervjuguide till de olika respondenterna, svarsalternativen är dock öppna och ger intervjuaren möjlighet att ställa följdfrågor för att förtydliga svaren (Silverman 2006:110, 119f). Intervjuerna genomfördes på GS vid tre olika tillfällen som anpassades efter respondenternas tillgänglighet. Intervjuerna tog med något enstaka undantag cirka 45 minuter och genomfördes på respondenternas respektive kontor. Det i kombination med att varje intervjutillfälle inleddes och avslutades med några enklare frågor, bland annat kring respondenternas arbetsuppgifter, syftade till att skapa en avslappnad samtalsmiljö vilket anses ha betydelse för hur ärlig intervjupersonen vågar vara i sina svar (Dalen 2007:31, Silverman 2006:123). Intervjuerna spelades in och transkriberades sedan. Då det främst var respondenternas egna uppfattningar om GS attraktivitet som arbetsgivare som efterfrågades, transkriberades materialet ordagrant men utan att någon större vikt lades vid exempelvis tonfall, betoningar, pauslängd etc. Det transkriberade materialet färgkodades därefter i syfte att tydliggöra resultatet inom de specifika intresseområden som är centrala för uppsatsen. Slutligen sammanställdes de, för syftet, mest relevanta resultaten från intervjuerna.



Vid analys av intervju svaren har en hermeneutisk ansats tillämpats. Inom hermeneutiken är tolkning en central process som innebär att något tillskrivs en viss betydelse när den egna förståelsen är otillräcklig. Analysarbete ur ett hermeneutiskt perspektiv kan jämföras med att lägga pussel på så sätt att den analyserande utgår från en stor mängd data som till en början kan tyckas osammanhängande men vid närmare studium visar sig innehålla mönster och betydelser. Ett centralt begrepp inom hermeneutiken är den *hermeneutiska cirkeln* vilken förklarar hur kunskap kring ett fenomen uppstår. Den egna förståelsen påverkas i en cirkulär rörelse av nya erfarenheter vilka tolkas och skapar ny förståelse som ligger till grund för kommande tolkningar. Varje individ har en förståelse vilken grundas på tidigare erfarenheter och upplevelser. Förståelsen påverkar hur vi uppfattar olika fenomen och hur vi väljer att tolka dem. Det är således viktigt att ha kunskap om den egna förståelsen då något skall studeras. Förståelsen gör att individen aldrig fullt ut kan avskilja sig från det som studeras, en viss påverkan på det kommer därför alltid att finnas (Ödman 1979:10, 55, 77ff).

## **4.2 Granskning av medarbetarenkät**

Information kring medarbetarnas upplevelser av sin arbetssituation har inhämtats från den medarbetarenkät som genomförts av Göteborgs Stad år 2009. Användning av redan insamlade data är tidsbesparande vilket i det här fallet var en fördel då tid till att genomföra en medarbetarenkät inom ramen för studien inte har funnits (Winter 1973:50). Den befintliga enkäten möjliggjorde en mer utförlig och nyanserad bild av forskningsområdet då medarbetarnas upplevelser kunde analyseras och ingå i studien. Medarbetarenkäten innehåller frågor inom många olika områden. Efter att teorier kring employer branding och arbetsgivares attraktivitet studerats har de frågor som anses ha bäst anknytning till GS attraktivitet som arbetsgivare valts ut och svaren på dem analyserats. Det finns många faktorer som påverkar ett employer brand, studien har därför avgränsats till faktorerna Rykte, Psykologiska kontrakt, Ledarskap, Mångfald, Kommunikation och Kompetensutveckling. Inom Rykte har frågor som exempelvis rör medarbetarnas nöjdhet och engagemang samt arbetsmiljö valts ut. Psykologiska kontrakt inrymmer frågor som behandlar ledningens och medarbetarnas förväntningar på varandra. Inom Ledarskap har frågor som rör exempelvis medarbetarnas förtroende för närmaste chefer och högsta ledning studerats. Mångfald inrymmer frågor kring hur medarbetarna uppfattar att mångfaldsarbete bedrivs inom organisationen. Inom Kommunikation behandlar frågorna bland annat tillgängligheten till information samt kommunikationsklimatet på GS. Den sista faktorn, Kompetensutveckling, berör frågor som rör medarbetarnas utvecklingsmöjligheter. För att få en bättre insyn i organisationen har enkät svaren från vart och ett av de tre dotterbolagen GS Spåravn, GS Buss och GS Trafikantservice studerats för att sedan jämföras med varandra. För att förtydliga likheter och skillnader emellan gjordes sedan tabeller där medelvärde och spridning för svaren på varje fråga presenteras.

## **4.3 Metodernas tillförlitlighet**

Vid genomförandet av en studie är det viktigt att uppmärksamma den valda metodens tillförlitlighet. Två centrala begrepp som behandlar detta är reliabilitet, vilket avser mätinstrumentets noggrannhet, det vill säga att en undersökning kan genomföras igen vid ett senare tillfälle eller av en annan forskare med samma resultat och validitet som handlar om att mätinstrumentet mäter det som är avsett att mätas (Winter 1973:57ff, Silverman 2006:282). De två termerna förutsätter att det som studeras är mätbart vilket oftast diskuteras i relation till kvantitativ metod. Tillförlitligheten är dock även viktigt att värdera även inom kvalitativ metod. Nedan diskuteras tillförlitligheten i de två metoder som har använts i studien.

### **4.3.1 Intervju**

Då intervju används som metod i en undersökning kan olika åtgärder vidtas för att öka reliabiliteten. Vid intervjutillfällena ställde en av intervjuarna frågor medan andre tog anteckningar. Intervjuerna spelades in och transkriberades och jämfördes sedan med anteckningarna för att kontrollera intervjuarnas uppfattning kring det som framkommit överensstämde. Enligt Silverman (2006) är det ett sätt att öka reliabiliteten. Validiteten i en intervjuundersökning kan hotas av flera faktorer, bland annat av intervjuarens inverkan på intervjusituationen, intervjuarens förförståelse och egna värderingar samt i vilken grad respondenterna vågar svara sanningsenligt på frågorna (Silverman 2006:287ff). Även ickeverbal kommunikation såsom kroppsspråk och minspel kan påverka resultatet (Winter 1973:39). Vid intervjutillfällena på GS fanns en medvetenhet kring ovanstående faktorer och inverkan vilket förhoppningsvis bidrog till att minska intervjuareffekten. Sanningshalten i intervjupersonernas utsagor skulle i den här studien kunna påverkas av att personerna är lätta att identifiera. Dock har samtliga offentliga positioner och det behandlade ämnet kan inte anses vara särskilt känsligt vilket talar för att sanningshalten i svaren kan antas vara ganska hög.

### **4.3.2 Medarbetarenkät**

Reliabilitet i kvantitativ metod kan exempelvis hotas av felaktig avläsning av det instrument som används (Carlsson 1984:139). Felaktig uträkning och inskrivning av värden i de tabeller som presenterar resultatet från GS medarbetarenkät kan ha påverkat reliabiliteten i såväl den ursprungliga undersökningen som i den delstudie som presenteras här. I delstudien har strävan dock varit att undvika detta genom att resultaten har kontrollerats flera gånger. Validiteten i en enkätundersökning kan påverkas negativt om frågorna i enkäten är för vaga och därför uppfattas på olika sätt av de svarande. För att undvika detta är det viktigt att testa enkäten i en pilotstudie innan den används (Ejlertsson 2005:100, 35). Någon kännedom om huruvida detta har gjorts med medarbetarenkäten på GS har inte funnits vid den här studiens genomförande. Svaren skulle också ha kunnat påverkas av hur situationen såg ut när de anställda besvarade frågorna, fick exempelvis alla möjlighet att fylla i enkäten vid samma tidpunkt? Fylldes den i hemma eller på arbetsplatsen? Fick de tillräckligt med tid på sig reflektera över frågorna? Fanns arbetsledare närvarande? Ovanstående frågor innehåller faktorer som kan ha påverkat det slutliga resultatet. Det skulle kunna tänkas att en medarbetare som känner sig trygg och avslappnad ger mer tillförlitliga svar. Det kan upplevas vara känsligt att till exempel besvara frågor om sin närmaste chef vilket är en anledning till varför det är viktigt att försäkra de svarande full anonymitet. Huruvida det tagits i beaktande framgår inte av det presenterade resultatet av medarbetarenkäten. Trovärdigheten i de medelvärden som sammanställts har också kunnat ifrågasättas i den här delstudien då de i ett flertal frågor har visat sig vara missvisande i förhållande till spridningen. Exempelvis kan ett medelvärde som tillhör den övre delen av svarsskalan dölja en hög andel som angivit låga värden på frågan. Slutligen bör tilläggas att medarbetarenkäten genomfördes år 2009, vilket kan innebära att de anställda på GS kan ha ändrat uppfattning i vissa frågor sedan dess. En senare medarbetarenkät efterfrågades men kunde dock inte tillhandahållas av företaget.

## **4.4 Etiska överväganden**

### **4.4.1 Intervju**

Då intervju används som metod finns det ett antal etiska överväganden att ta hänsyn till. Innan respektive intervju påbörjades informerades respondenterna på GS om undersökningens syfte och på vilket sätt publicering av det färdigställda materialet skulle komma att ske vilket är i enlighet med de etiska riktlinjer som presenteras av Winter (1973:32). De intervjuades ano-

nymitet är en annan aspekt som vid vetenskapliga studier är nödvändig att förhålla sig till. Då de personer som intervjuats på GS alla tillhör koncernledningen och således har offentliga roller inom företaget kunde anonymitet inte garanteras vilket samtliga respondenter hade full förståelse för. För att säkra en högre tillförlitlighet fanns en önskan om att spela in intervjuerna i syfte att undvika att förlora viktig information samt att minimera risken för förvanskning av svaren. Med hänsyn till respondenternas upplevelse av situationen gavs de möjlighet att avstå från att bli inspelade vilket dock ingen gjorde. För att främja en jämlik maktbalans i intervjusituationen agerade endast en av oss intervjuare medan den andra intog en observerande roll.

#### **4.4.2 Medarbetarenkät**

Som tidigare nämnts har endast det sammanställda resultatet av medarbetarenkäten som genomförts på GS använts i studien, någon kännedom om vilka etiska aspekter som tagits hänsyn till finns således inte. Vetenskapsrådet har fastställt fyra etiska krav som skall beaktas vid genomförandet av en enkätundersökning. De svarande skall först informeras om enkätstudien, dess syfte samt frivilligheten i deltagandet. I samband med det bör de även ges insikt om att de har egen bestämmanderätt angående sin medverkan i undersökningen. Vidare skall de svarande garanteras full anonymitet vilket innebär att de inte skall vara identifierbara i undersökningen. Det sista etiska kravet reglerar nyttjanderätten av de uppgifter som insamlats. Således är det inte tillåtet att använda uppgifter om enskilda personer i annat syfte än det ursprungliga (Ejlertsson 2005:29f). Huruvida ovanstående etiska aspekter har tagits i beaktande då medarbetarenkäten genomfördes på GS är oklart. Vad gäller anonymitetskravet har enskilda individer ej kunnat urskiljas i det underlag som använts i den här studien. Något som har uppmärksamats vid utvärdering av enkäten är att resultatet ej har presenterats om de undersökta grupperna varit för små, exempelvis presenteras inte svaren från medarbetarna på fordonsteknik inom GS Spårvagn då de endast är två stycken.

## 5. Resultat

Studiens empiri utgörs av kvalitativa intervjuer med fem personer i GS koncernledning samt kvantitativ data från en medarbetarenkät utarbetad av Göteborgs Stad som genomfördes inom GS år 2009. Resultaten från medarbetarenkäten presenteras bolagsvis, det vill säga uppdelat på de tre dotterbolagen: GS Spårvagn (antal svarande 651 vilket motsvarar 75 % av den totala personalstyrkan) GS Buss (antal svarande 547 vilket motsvarar 59 % av den totala personalstyrkan) och GS Trafikantservice (antal svarande 144, vilket motsvarar 65 % av den totala personalstyrkan). Medarbetarenkäten är grundad på en 10-gradig kvalitativ skala där respondenterna fått skatta sina åsikter om ett antal påståenden. Svaren har sedan delats in i låg (skalsteg 1-4), mellan (skalsteg 5-7) eller hög (skalsteg 8-10) baserat på i vilken grad medarbetaren håller med om påståendet för att påvisa spridningen inom varje fråga. Resultaten från medarbetarenkäten presenteras i tabeller. I dessa anges medelvärdena för varje fråga i fetstil. Därefter följer spridningen angiven i procent, där den översta siffran visar hur stor andel som uppgett ett högt värde, den andra visar andelen som angivit ett mellanvärde och den tredje siffran hur många som uppgett ett lågt värde. Svaren på ja- och nejfrågorna anges i procent. Nedan presenteras resultatet av de sammanställda och bearbetade intervjuerna och medarbetarnas enkätsvar med utgångspunkt i faktorerna Rykte, Psykologiska kontrakt, Ledarskap, Mångfald, Kommunikation och Kompetensutveckling.

### 5.1 Rykte

#### 5.1.1 Ledningens uppfattning

Inom ledningen för GS finns en relativt enhetlig bild av hur organisationen uppfattas av potentiella medarbetare. Organisationen tros vara förknippad med föreställningar om kommunala bolag som gråa och tråkiga, dock framhålls stabilitet och trygghet som bidragande faktorer till varför individer attraheras av GS som arbetsgivare. Då organisationen sedan länge varit en tydlig del av den offentliga stadsbilden antas den ha en mer personlig anknytning till medborgarna i Göteborg. ”...ett företag som lite grand är hjärtat i Göteborg, det är ju ett varumärke som är oerhört starkt...” Den personliga anknytningen kan, enligt kommunikationschefen, även förstärkas av att många har anhöriga som någon gång har arbetat inom GS. Den operativa chefen för GS Trafikantservice menar att det ofta är på det sättet nya medarbetare får kontakt med organisationen. Kommunikationschefen menar att även miljöaspekten av kollektivt resande kan spela en viktig roll för organisationens attraktivitet. För vissa kategorier i samhället är det en självklarhet att stötta ett miljövänligt alternativ, vilket hon anser kan vara betydelsefullt för företagets varumärke.

Uppfattningen om varför medarbetare avstår från att söka sig till GS handlar till viss del om att förarna har en hård arbetsmiljö, vilken bottnar i den utsatthet som många av dem upplever i sin yrkesroll.

*Det är ju en ganska tuff arbetsmiljö... med tanke på dels arbetstiderna, att man jobbar ju skift i princip va. Och sedan har man ju en arbetsmiljö, man befinner ju sig ute där det är mycket stök och bråk å grön laser å knivar å så där va så att. Vissa områden i Göteborg är ju inte roliga att komma till en fredagskväll eller lördagskväll.*

Flera i ledningsgruppen uttrycker också att individer kanske inte attraheras av organisationen på grund av den stämpel som finns ”... om man vill ha utvecklingsmöjligheter framåt och vill att det ska va lite fart och fläkt, så söker man sig nog inte hit” (Operativ Chef GS Spårvagn).

Därtill tros GS uppmärksamhet i media kunna prägla allmänhetens uppfattningar om organisationen negativt. Men trots den negativa bild som ofta målas upp av företaget, finns det enligt ledningen tjänster inom GS som upplevs vara attraktiva att söka. *”Till exempel biljettkontrollen har det ju tidigare varit att vi kunde lägga ut en ansökan, en annons på Facebook och ha 700 som sökte till ett visst antal tjänster alltså”*. Tjänsterna inom GS Trafikantservice tros locka fler sökande för att de erbjuder medarbetarna ett socialt arbete som kännetecknas av intensiv kundkontakt. Även till spårvagnsförartjänsterna finns det ett stort antal sökande. Den operativa chefen för GS Spårvagn uttrycker att det ständigt finns sökanden och att det därför inte finns något behov av att annonsera ut lediga tjänster. En viss del av föraryrkenas attraktivitet upplevs av HR-chefen bero på ett specifikt intresse för fordonen i sig.

HR-chefen poängterar att ett förtroende tar lång tid att bygga upp men att det enkelt kan raseras. Därför är det, enligt henne, viktigt att attrahera medarbetare som har ett gott bemötande mot kunderna och som därigenom representerar GS på ett professionellt sätt i det offentliga rummet. Att en medarbetare beter sig illa kan ha stor påverkan på GS externa rykte då ett negativt agerande ofta blir omtalat i flera led. *”...du kanske har tjugo, tjugofem, trettio människor runt omkring som står där som sen går hem till sitt middagsbord och berättar detta eländiga beteende”*.

En annan del i upprättandet av ett gott rykte handlar om att medarbetare och potentiella anställda upplever att de bemöts och behandlas på ett juste sätt av organisationen. Vid en rekryterings- eller omställningsprocess blir det ett särskilt fokus på företagets agerande. Ledningen inom GS är näst intill eniga om att det inom företaget finns en professionell hantering av rekryterings- och omställningsförfaranden.

*Du kan ju allt från att du går in på vår hemsida och anmäler ditt intresse när vi talar om att vi söker personal via annonsering då så hamnar du hos de här rekryterarna i de olika verksamheterna och de gör ju ingenting annat (...) de har ju de här expertkunskaperna och hantera va.*

Vad gäller exempelvis feedback till sökande som inte är aktuella för en tjänst så är återkoppling något som anses vara en självklarhet. Vid en omställningsprocess är medarbetarna inom GS, till skillnad från de flesta andra företag, garanterade minst ett erbjudande om en annan anställning i enlighet med de politiska mål om anställningstrygghet som finns i Göteborgs Stad. VD beskriver att det också finns provanställningsmöjligheter för de anställda som omfattas av en omställningsprocess. Medarbetare som är osäkra på om de kan tänka sig en annan sorts arbete får på så sätt möjlighet att prova på ett nytt jobb i några månader innan de fattar ett definitivt beslut om anställning.

### 5.1.2 Medarbetarnas uppfattning

Resultatet för de fyra första frågorna i tabellen som relaterar till faktorn rykte visar medelvärden som till största del ligger på skalans övre halva. Samtliga medelvärden finns dock inom det intervall som i enkäten representerar ett mellanvärde (skalsteg 5-7). Vad gäller huruvida medarbetarna anger att de utsatts för hot eller våld på arbetsplatsen är andelen som svarat ja markant större inom GS Trafikantservice jämfört med de andra två dotterbolagen.

**Tabell 1. Enkätfrågor kopplade till faktorn Rykte**

Enkätfrågor		GS Spårvagn	GS Buss	GS Trafikantservice
<b>Om du gör en helhetsbedömning, hur nöjd är du med din nuvarande arbetssituation?</b>	Medelvärde	<b>6,7</b>	<b>6,0</b>	<b>5,5</b>
	Högt	41	31	24
	Mellan	43	44	44
	Lågt	16	25	32
<b>Jag känner mig engagerad i det dagliga arbetet</b>	Medelvärde	<b>7,2</b>	<b>7,0</b>	<b>6,9</b>
	Högt	55	52	48
	Mellan	32	31	36
	Lågt	13	17	16
<b>Jag tycker att det är roligt att gå till arbetet</b>	Medelvärde	<b>7,2</b>	<b>7,6</b>	<b>6,8</b>
	Högt	53	64	46
	Mellan	34	24	37
	Lågt	14	12	16
<b>På vår arbetsplats kan vi ta hand om hot och våldssituationer på ett bra sätt</b>	Medelvärde	<b>6,2</b>	<b>5,4</b>	<b>5,5</b>
	Högt	38	28	29
	Mellan	35	34	35
	Lågt	27	37	36
<b>Har du vid minst ett tillfälle under de senaste 12 månaderna blivit utsatt för våld på din arbetsplats?</b>		Ja: 11 Nej: 88	Ja: 15 Nej: 84	Ja: 31 Nej: 69
<b>Har du vid minst ett tillfälle under de senaste 12 månaderna blivit hotad på din arbetsplats?</b>		Ja: 24 Nej: 75	Ja: 27 Nej: 73	Ja: 47 Nej: 53

## **5.2 Psykologiska kontrakt**

### **5.2.1 Ledningens uppfattning**

*”Vi ändrar inte på visionen för att vi har en del medarbetare som förväntade sig något annat” (HR-chef).* Betydelsen av att medarbetarna vet vad som förväntas av dem samt vad som kan förväntas av GS som arbetsgivare påpekades vid samtliga intervjutillfällen. HR-chefen understryker bland annat vikten av att GS som arbetsgivare är ärliga och tydliga med vad som kan erbjudas medarbetare och potentiella sådana för att undvika att de blir besvikna om organisationen inte lever upp till deras förväntningar. För att undvika detta vill HR-chefen att företaget skall bli tydligare i sin marknadsföring, exempelvis genom att informera potentiella medarbetare redan på högstadienivå om vad GS har att erbjuda och vad man kan förvänta sig av en anställning inom organisationen. För att ytterligare belysa att ett anställningsförhållande inom GS både ger vissa rättigheter, men också vissa skyldigheter hos medarbetaren, vill VD att de ursprungliga anställningskontrakten skall ersättas med så kallade medarbetarkontrakt. Till skillnad från vanliga anställningskontrakt skall medarbetarkontrakten på ett tydligare sätt förklara vad som krävs av varje medarbetare inom organisationen för att prestationen skall motsvara den ersättning som utbetalas. Det är dock inte enbart förhållandet mellan organisation och medarbetare som måste förtydligas, även förhållandet mellan medarbetare och chef/arbetsledare bör enligt flera respondenter tydliggöras. Vad medarbetarskapet och ledarskapet inom GS innebär definieras delvis i de policys som upprättats av organisationen. Enligt samtliga respondenter är det viktigt att medarbetarnas normer och värderingar stämmer överens med organisationens. HR-chefen uttrycker att det utgör skillnaden mellan att konstant arbeta mot strömmen och att jobba gemensamt med en konstruktiv utveckling framåt.

## 5.2.2 Medarbetarnas uppfattning

Resultatet i nedanstående tabell är relaterat till psykologiska kontrakt. Medelvärdena för frågan som rör hur väl förvaltningen/bolaget motsvarar medarbetarnas förväntningar ligger runt medel, det vill säga i mellanintervallet (skalsteg 5-7). Vad gäller huruvida medarbetarna upplever sina närmaste chefer som lyhörda befinner sig medelvärdet även där i mellanintervallet. Dock är det dubbelt så många inom GS Spårvagn som inom GS Trafikantservice som har angivit ett högt värde på frågan.

**Tabell 2: Enkätfrågor kopplade till faktorn Psykologiska kontrakt**

Enkätfrågor		GS Spårvagn	GS Buss	GS Trafikantservice
<b>Hur väl uppfyller din förvaltning/ditt bolag dina förväntningar i din nuvarande arbetssituation</b>	Medelvärde	<b>5,9</b>	<b>5,2</b>	<b>5,0</b>
	Högt	26	20	15
	Mellan	50	46	46
	Lågt	24	34	38
<b>Jag har möjlighet att få stöd och hjälp vid hög arbetsbelastning</b>	Medelvärde	<b>4,9</b>	<b>4,1</b>	<b>4,7</b>
	Högt	25	14	20
	Mellan	29	28	30
	Lågt	46	58	51
<b>Den stress som förekommer i arbetet kan jag hantera på ett tillfredsställande sätt</b>	Medelvärde	<b>6,8</b>	<b>6,2</b>	<b>6,4</b>
	Högt	43	37	39
	Mellan	41	38	39
	Lågt	16	25	23
<b>Målen för mitt arbete är tydligt formulerade</b>	Medelvärde	<b>7,4</b>	<b>6,5</b>	<b>6,7</b>
	Högt	59	41	45
	Mellan	29	37	34
	Lågt	12	22	21
<b>Målen för mitt arbete är realistiska</b>	Medelvärde	<b>6,8</b>	<b>5,9</b>	<b>5,9</b>
	Högt	45	31	30
	Mellan	38	40	40
	Lågt	17	28	30
<b>Jag vet vilka resultat som förväntas av mig</b>	Medelvärde	<b>7,9</b>	<b>7,2</b>	<b>7,2</b>
	Högt	47	55	57
	Mellan	26	31	29
	Lågt	26	13	14
<b>Min närmaste chef är lyhörd för vad som händer på vår arbetsplats</b>	Medelvärde	<b>7,0</b>	<b>5,9</b>	<b>5,1</b>
	Högt	52	38	26
	Mellan	31	30	33
	Lågt	17	32	41



## 5.3 Ledarskap

### 5.3.1 Ledningens uppfattning

Alla respondenter är tydliga med att framhålla att det finns mycket att arbeta med vad gäller ledarskapet inom GS. Så gott som alla intervjuade tror att medarbetarna upplever koncernledningen som väldigt distanserad, HR-chefen påstår att det nästintill kan liknas vid ett vi- och domförhållande. Den operativa chefen för GS Spårvagn tror till och med att vissa medarbetare undrar vilka ledningen är och var de finns någonstans. Bland ledarna finns en medvetenhet kring att det är viktigt att vara synlig ute i verksamheten, men det uttalas också att det inte alltid är så lätt. Dock poängteras att det ändå finns små vardagsknep som kan användas för att av medarbetarna uppfattas som mer synlig ute i verksamheten. Han nämner bland annat att ledningsmöten kan förläggas ute i verkstäderna för att underlätta kontakt med medarbetarna eller att cheferna istället för att varje dag ta huvudentrén in till kontoret kan ta vägen genom verkstaden.

På grund av det stora avstånd som anses finnas mellan medarbetarna och högsta ledningen uttrycks bland respondenterna en skepsis mot att medarbetarna skulle ha ett gott förtroende för densamma. *"Jag tror att man känner ett ganska lågt förtroende för ledningen vad gäller.. gällande att man bryr sig om de anställda"*(kommunikationschef) Ett sämre förtroende för ledningen kan också anses ha framkallats i samband med att vissa privilegier som länge varit en självklarhet för medarbetare inom GS på senare tid har avskaffats. *"Många epoker som har gått i graven.. så jag tror att man har väldigt lågt förtroende för ledningen när det gäller att vi bryr oss om medarbetarna. Jag tror att man upplever att vi har tagit bort väldigt mycket"*(HR-chef). Vad gäller styrning av verksamheten finns det däremot en tro på att medarbetare känner tillit till ledningens förmåga. Kommunikationschefen upplever att det är många medarbetare som också har en väldig respekt för högre chefer och att det troligtvis kan ha sin förklaring i att GS både kan sägas vara både en hierarkiskt byggd och styrd koncern.

VD menar att medarbetare även upplever stödet från arbetsledare och chefer som bristfälligt, vilket kan vara relaterat till att det sällan finns något idealtillstånd där medarbetare är absolut nöjda. *"...man kan ju säga såhär att ibland är det bättre och andra gånger är det sämre då. Och då skulle jag påstå att vi har hela den skalan"*(VD). Den operativa chefen för GS Spårvagn uttrycker att alla spårvagnsförare är knutna till en arbetsledare och en arbetsledande chef som ska finnas tillgängliga om behov av stöd av någon anledning skulle uppkomma. Kommunikationschefen ifrågasätter dock arbetsledarnas tillgänglighet i nuläget. *"...samtidigt så pratade jag med några andra arbetsledare på trafiksidan, på spårvagnssidan där de kan ha 25 förare under sig och då kan det ju gå en månad och man träffar ju inte dem, alla i ens grupp"*. Att träffa sin chef så sällan tror hon inte är optimalt, det är inte så chef- och medarbetarrelationen enligt henne borde se ut. Hon tror dock att förarsidan har försökt göra det bästa av situationen men att de flesta medarbetare nog hade velat se mer av sina chefer om de själva hade fått bestämma. Trots att medarbetarna ganska sällan träffar sina närmaste chefer så är det trots allt de som de har mest kontakt med. Därför tror kommunikationschefen också att medarbetarna har störst förtroende för sina närmaste chefer.

Kring ledarskapet inom organisationen menar samtliga intervjuade att det finns en stor utvecklingspotential. HR-chefen anser exempelvis att det läggs för lite fokus på ledarstrategin, vilken inbegriper hur en chef på bästa sätt leder andra. För att ledningen ska kunna stärka sitt förtroende bland medarbetare tror HR-chefen också att det krävs av ledningen att de blir mer synliga i de olika verksamheterna. *"... ju mer vi jobbar ute och pratar med folk, ju mer man engagerar sig i hälsoarbetet och jämställdhetsarbetet och jag tror att man börjar känna att*

*det faktiskt finns en omtanke om organisationen".* VD menar också att det som ledare behövs ständig personlig utveckling. Som situationen är nu ser potentialen lite olika ut för ledarna inom GS. En del har kommit väldigt långt i sitt ledarskap medan andra har en bit kvar i arbetet med att utvecklas till en bra ledare. Inom GS finns en ambition om att chefer och ledare ska erbjudas utbildning som en del i arbetet med att förkovra sig inom sitt ansvarsområde och i sitt ledarskap. Alla respondenter hävdar att det alltid finns områden där kunskaper och tillvägagångssätt kan förbättras. HR-chefen menar att ledare och chefer exempelvis måste bli bättre på att tillvarata medarbetarnas entusiasm och engagemang i arbetet. Vidare finns uppfattningen om att det behövs bättre rutiner för återkoppling och uppföljning av processer i verksamheten. Upprätthållande av kommunikationskanalerna fungerar i nuläget inte heller optimalt. Därutöver anser HR-chefen också att GS omvärldsbevakning skulle behöva intensifieras och att en bättre ledningsstruktur behövs upprättas. Kommunikationschefen påtalar också att ledningen inom GS för närvarande arbetar med att utveckla en kompetensförsörjningsmodell som bland annat syftar till att tydliggöra vad som avgör att en person får en chefsroll inom organisationen, vilket det tidigare har funnits vissa oklarheter kring.

### 5.3.2 Medarbetarnas uppfattning

De medelvärden som är relaterade till faktorn ledarskap finns inom intervallen som representerar låg och mellan på skalan. Medelvärdena på frågan som rör huruvida medarbetarna har förtroende för sin närmaste chef skiljer sig åt mellan dotterbolagen. Nästan dubbelt så många inom GS Spårvagn som inom GS Trafikantservice anger ett högt värde. Vad gäller medarbetarnas uppfattningar om förvaltnings-/bolagsledningen är förtroendet lägre. Var fjärde inom GS Spårvagn och GS Trafikantservice och var femte inom GS Buss uppger ett högt värde på frågan.

**Tabell 3. Enkätfrågor kopplade till faktorn Ledarskap**

Enkätfrågor		GS Spårvagn	GS Buss	GS Trafikantservice
<b>Jag känner mig delaktig i det utvecklingsarbete som bedrivs på vår arbetsplats</b>	Medelvärde	<b>4,7</b>	<b>4,3</b>	<b>4,8</b>
	Högt	20	18	22
	Mellan	30	27	31
	Lågt	50	55	47
<b>Jag får uppskattning av min närmaste chef för mina arbetsinsatser</b>	Medelvärde	<b>6,4</b>	<b>5,3</b>	<b>5,3</b>
	Högt	43	30	32
	Mellan	32	30	28
	Lågt	25	40	40
<b>Jag har förtroende för min närmaste chef</b>	Medelvärde	<b>7,6</b>	<b>6,5</b>	<b>5,5</b>
	Högt	62	46	34
	Mellan	25	29	30
	Lågt	13	24	37
<b>Jag har förtroende för förvaltningsledningen/bolagsledningen</b>	Medelvärde	<b>5,5</b>	<b>4,7</b>	<b>5,2</b>
	Högt	24	20	24
	Mellan	45	31	39
	Lågt	31	49	37

## 5.4 Mångfald

### 5.4.1 Ledningens uppfattning

GS har ett långsiktigt mål om att medarbetarna inom organisationen skall spegla befolkningens struktur med avseende på faktorer som kön, ålder och etnicitet. Sammansättningen ser idag lite olika ut inom de tre bolagen GS Spårvagn, GS Buss och GS Trafikantservice. Förarna inom både GS Spårvagn och GS Buss har traditionellt sett främst bestått av män. Inom GS Spårvagn har dock andelen kvinnor och yngre medarbetare ökat under de senaste åren, något som den operativa chefen för GS Spårvagn tror kan bero på en kombination av aktiva åtgärder att locka de grupperna samt ett stort antal sökande in i organisationen. Han menar också att det till skillnad från förr, då medarbetare oftast stannade under hela sitt aktiva yrkesliv, anställs individer som främst vill ha en sysselsättning tills de kommer på vad de vill utbilda sig till eller tills de hittar annan sysselsättning. En viktig faktor som tros bidra till att så många olika människor söker sig till GS Spårvagn är att det inte ställer några andra förkunskapskrav än att den sökande skall inneha B-körkort. Klarar den sökande sig sedan igenom resten av urvalsprocessen som bland annat består av olika tester så utbildas denne internt och behöver således inte betala för någon egen utbildning. Inom GS Buss krävs dock att sökande redan är innehavare av ett busskörkort, något som uppskattningsvis kostar runt hundratusen kronor. Det förkunskapskravet begränsar vilka som har möjlighet att söka sig till organisationen. Många sökanden kommer från Arbetsförmedlingen som i vissa fall erbjuder arbetssökande att ta busskort för att öka anställningsbarheten. Inom den här kategorin är det, enligt VD, främst män med invandrarbakgrund som dominerar vilket även antas förklara varför andelen medarbetare med utländsk bakgrund är förhållandevis stor inom GS Buss. Andelen kvinnor inom GS Buss är mycket liten, något som enligt HR-chefen är bekymmersamt, *"... jag tror inte att medarbetarna på Buss upplever att de behöver fler utlandsfödda i sin organisation, för de är nästan majoritet nu utan där är det mer fråga om kvinnor och också yngre"*. Andelen kvinnor är också mycket liten inom verkstadssektorn där näst intill alla medarbetare traditionellt sett varit män. HR-chefen tror att en del av förklaringen ligger i att arbetsplatserna inte varit anpassade till kvinnor, exempelvis var det endast något år sedan kvinnor fick eget omklädningsrum. Men utvecklingen har vänt och sedan andelen kvinnor under senaste åren har ökat räcker omklädningsrummen inte längre till. Inom det tredje bolaget, GS Trafikantservice, finns inga specifika eller kostsamma inträdeskrav vilket tros vara en av anledningarna till att spridningen vad gäller etnisk bakgrund, ålder och kön är förhållandevis stor inom den gruppen. Bland tjänstemän inom GS råder numera en relativt jämn könsfördelning. Vid nuvarande VD:s tillträdande bestod ledningsgruppen enbart av män och i dagsläget är uppdelningen mer jämnt fördelad med tre kvinnor och fyra män. Trots en relativt jämn fördelning mellan män och kvinnor på tjänstemannasidan så råder dock vissa interna olikheter mellan avdelningarna, exempelvis är samtliga medarbetare på löneavdelningen kvinnor. Andelen medarbetare med utländsk bakgrund är också mycket liten på tjänstemannasidan vilket bland annat påpekas av kommunikationschefen som gärna skulle vilja se en större spridning, *"... det finns ingen, eller tror det finns någon som kanske är från något annat, Europeiskt land men det finns ingen blandning alls"*.

Enligt VD finns det mycket kvar att göra inom jämställdhets- och mångfaldsområdet. Han menar att det är en fråga om attityder. Han påpekar också att det är viktigt att medarbetarna agerar utefter de normer och värderingar gällande jämställdhet som GS har. *"Alltså du får tycka vad du vill här i privatlivet. Men när du är här måste du dela våra värderingar"*. HR-chefen understryker vikten av att arbeta med mångfaldsfrågorna på koncernnivå vilket hon uppfattar att ledningen inom GS blivit bättre på. Varje månad rapporteras exempelvis hur varje dotterbolags personalsammansättning ser ut med avseende på kön och ålder.

Därtill tror HR-chefen även att det är mycket viktigt att göra medarbetarna medvetna om att deras uppträdande och sätt att uttrycka sig påverkar arbetsmiljön och det psykosociala klimatet på arbetsplatsen. Hon menar i likhet med VD att det är viktigt att medarbetarna delar GS värderingar om alla människors lika värde.

## 5.4.2 Medarbetarnas uppfattning

För de fem frågor som är relaterade till faktorn mångfald ligger fyra helt inom svarsintervallet 5-7, vilket i enkäten kategoriseras som mellanvärden. Den fråga med störst andel låga svarsvärden rör huruvida medarbetarna upplever att deras olika livserfarenheter värdesätts på arbetsplatsen. Inom GS Buss är det exempelvis närmare hälften som uppger ett lågt värde medan endast var femte medarbetare anger ett högt värde på frågan.

**Tabell 4. Enkätfrågor kopplade till faktorn Mångfald**

Enkätfrågor		GS Spårvagn			GS Buss			GS Trafikantservice		
<b>Jag känner mig respekterad på min arbetsplats</b>	Medelvärde	<b>7,6</b>			<b>7,1</b>			<b>6,5</b>		
	Högt	61			52			44		
	Mellan	29			34			36		
	Lågt	9			14			19		
<b>På vår arbetsplats arbetar vi aktivt med attityd- och värderingsfrågor</b>	Medelvärde	<b>5,6</b>			<b>5,0</b>			<b>5,0</b>		
	Högt	28			23			22		
	Mellan	41			35			38		
	Lågt	31			42			40		
<b>På vår arbetsplats värdesätts medarbetarnas olika livserfarenheter</b>	Medelvärde	<b>5,8</b>			<b>4,9</b>			<b>5,2</b>		
	Högt	29			20			23		
	Mellan	43			35			45		
	Lågt	28			45			33		
<b>På vår arbetsplats arbetar vi aktivt för jämställdhet</b>	Medelvärde	<b>7,1</b>			<b>6,8</b>			<b>6,4</b>		
	Högt	52			48			45		
	Mellan	34			32			31		
	Lågt	14			20			24		
<b>På vår arbetsplats pågår ett aktivt arbete mot diskriminering när det gäller:</b>		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
- <b>Kön (1)</b>	Medelvärde	<b>6,6</b>	<b>6,4</b>	<b>6,4</b>	<b>6,0</b>	<b>5,7</b>	<b>5,9</b>	<b>5,7</b>	<b>5,7</b>	<b>5,3</b>
	Högt	47	44	43	42	37	41	37	38	30
	Mellan	32	32	34	26	28	28	26	25	27
	Lågt	21	24	23	32	35	31	37	37	43
- <b>Etnicitet (2)</b>										
- <b>Ålder (3)</b>										

## 5.5 Kommunikation

### 5.5.1 Ledningens uppfattning

Kommunikationen inom GS uppger ledningen vara av stor vikt och det råder en strävan efter att förbättra de kommunikationsvägar som i nuläget finns inom organisationen. Kommunikationsvägarna problematiseras dock av att den största kategorin medarbetare, spårvagns- och bussförare, arbetar ensamma ute i samhället och därför sällan samlas på den faktiska arbetsplatsen. Då kollektivtrafiken förväntas flyta friktionsfritt kan arbetsledarna inte heller ge förarna ledigt från arbetet för att delta i gemensamma informationsmöten. För att alla medarbetare ändå skall få en samlad information och få möjlighet att delta i diskussion rörande den egna arbetssituationen anordnas arbetsplatsträffar löpande under hela våren och hela hösten där varje medarbetare förväntas delta minst en gång varje halvår. Inom organisationen finns även ett intranät. Intranätet anses dock av flertalet respondenter vara mycket begränsat då det är relativt få som har full tillgång till det. Den operativa chefen för GS Spårvagn påpekar att det tyvärr främst är tjänstemännen som har tillgång till det då de har egna datorer vilket således inte gäller för förarna som befinner sig ute i verksamheten. Det finns dock datorskrämar uppsatta i förarnas personalrum men enligt HR-chefen finns det ingen vana bland förarna att gå in och titta där. Den operativa chefen för GS Spårvagn menar dessutom att tidsutrymmet för att göra det ändå är för begränsat vilket gör att de flesta använder tiden till annat som anses vara av större vikt. Det finns en önskan och ett mål om att göra intranätet tillgängligt hemifrån med förhoppning om ett utökat användningsområde. Att öka tillgängligheten är dock förknippat med vissa risker ur IT-säkerhetssynpunkt vilka måste lösas innan detta kan bli aktuellt. Förarna inom GS har däremot en annan informationskanal, den så kallade vuppen där förarna kan få information om scheman och sina tjänster. De måste där även ta del av information om det aktuella trafikläget och eventuella störningar före varje arbetspass. Till skillnad från intranätet är vuppen tillgänglig hemifrån.

Ansvar för kommunikationen ligger hos chefer och arbetsledare inom organisationen. Enligt HR-chefen blir det problematiskt då information skall föras vidare ut i organisationen, hon menar att informationen omtolkas och därför inte alltid behåller sin ursprungsbetydelse, *"... det drar med sig att varje led ska sälla och prioritera och tolka informationen och dessutom avgöra vem den ska gå vidare till. Så det blir lika individuellt som vi har individer"*. För att undvika att information omtolkas samt för att, gentemot förarna, förtydliga bilden av ledningen inom organisationen har HR-chefen även tagit initiativ till projektet "Fika med fokus". Fika med fokus innebär att medlemmar av koncernledningen åker ut i organisationen och pratar direkt med förarna utan mellanhänder. Enligt VD uppmanas medarbetarna att komma med synpunkter vilket även bidrar till ett öppet klimat där det skall vara riskfritt att fråga eller påstå saker. Kommunikationschefen understryker vikten av att arbeta med cheferna och ledarna inom GS så att de lär sig att kommunicera på ett tydligt sätt. Hon arbetar i nuläget därför med en utbildning som skall göra chefer uppmärksamma på hur de kommunicerar och varför, *"... det finns en massa som är jätteduktiga men vi ska jobba på ett enhetligt sätt"*. Kommunikationschefen upplever också att medarbetarna inom organisationen måste bli bättre på att lära sig av varandra vilket också förutsätter en god kommunikation inom och mellan samtliga led i organisationen.

## 5.5.2 Medarbetarnas uppfattning

Följande frågor i tabellen är relaterade till faktorn kommunikation. Samtliga medelvärden finns inom intervallet 5-7 vilket i medarbetarenkäten har kategoriseringen mellanvärden. Vad gäller arbetsplatsträffar skiljer sig resultaten mellan de tre dotterbolagen åt. Inom GS Spårvagn är det exempelvis nästan dubbelt så många jämfört med GS Buss som anser att arbetsplatsträffar genomförs regelbundet. Det är även betydligt fler inom GS Spårvagn än inom de övriga dotterbolagen som anser att de har möjlighet att delta i de arbetsplatsträffar som genomförs.

**Tabell 5. Enkätfrågor kopplade till faktorn Kommunikation**

Enkätfrågor		GS Spårvagn	GS Buss	GS Trafikantservice
Har ni regelbundna arbetsplatsträffar (APT) på din arbetsplats?		Ja: 92	Ja: 52	Ja: 67
		Nej: 7	Nej: 46	Nej: 33
Om ja: Har du möjlighet att delta i dessa arbetsplatsträffar?		Ja: 80	Ja: 63	Ja: 64
		Nej: 18	Nej: 25	Nej: 32
Tycker du att ni har arbetsplatsträffar tillräckligt ofta?		Ja: 74	Ja: 27	Ja: 42
		Nej: 25	Nej: 72	Nej: 57
Finns minnesanteckningar/protokoll från arbetsplatsträffar lättillgängligt för alla i arbetsgruppen?		Ja: 70	Ja: 53	Ja: 56
		Nej: 27	Nej: 42	Nej: 38
Tycker du att du genom arbetsplatsträffar kan påverka arbetsplatsens gemensamma frågor?		Ja: 67	Ja: 54	Ja: 42
		Nej: 31	Nej: 42	Nej: 51
Jag är välinformerad om det som rör vår arbetsplats	Medelvärde	<b>6,7</b>	<b>5,7</b>	<b>5,6</b>
	Högt	41	27	26
	Mellan	43	42	39
	Lågt	16	31	35
Jag är välinformerad om vad som händer inom vår förvaltning/bolag	Medelvärde	<b>5,4</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>
	Högt	21	19	20
	Mellan	42	38	36
	Lågt	37	43	44
Jag har goda möjligheter att själv söka information som är viktig för mitt arbete	Medelvärde	<b>6,9</b>	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>
	Högt	48	34	41
	Mellan	37	40	34
	Lågt	15	25	35
Det är lätt att finna den information jag behöver för arbetet	Medelvärde	<b>6,7</b>	<b>5,9</b>	<b>5,9</b>
	Högt	43	33	31
	Mellan	40	38	38
	Lågt	17	29	31
Vi kan föra en fri och öppen diskussion på vår arbetsplats	Medelvärde	<b>7,2</b>	<b>6,8</b>	<b>5,9</b>
	Högt	56	47	33
	Mellan	29	36	38
	Lågt	14	18	29

## 5.6 Kompetensutveckling

### 5.6.1 Ledningens uppfattning

Synen på kompetensutveckling inom GS uppges vara positiv. Samtliga respondenter menar att det i viss mån finns möjlighet för de anställda att utveckla den egna kompetensen om det föreligger ett sådant behov. Utbildningsmöjligheterna ser dock olika ut beroende på vilken del av organisationen som studeras. Den operativa chefen för GS Trafikantservice påpekar att det är upp till varje dotterbolag inom GS att själva bestämma hur vidareutveckling skall ske. Den stora kategorin förare och verkstadsarbetare uppges ha mer begränsade möjligheter för utveckling än de tjänstemän som arbetar inom organisationen. Enligt den operativa chefen för GS Spårvagn kan vissa förare ges möjlighet att bli trafikledare, instruktörer och arbetsledare. Antalet sådana tjänster är dock relativt få i förhållande till antalet förare varför endast en minoritet får möjlighet till sådan utveckling. De utbildningar som främst är aktuella för den stora gruppen förare är exempelvis säkerhets-, första hjälpen- och riskutbildningar, utbildningar som dock enligt HR-chefen i allt för hög grad är kopplade till den egna yrkeskompetensen ”*Det är som om jag bara skulle gå utbildningar i arbetsrätt typ...*”. Hon menar att kompetensbehovet behöver kopplas tydligare till det aktuella uppdraget och arbetar för närvarande därför med att utveckla en ny sådan kompetensmodell för organisationen. HR-chefen menar vidare att det inom GS finns en övertro på kompetensutveckling vilket ibland innebär att kompetensutvecklande åtgärder genomförs för att lösa problematik som har helt andra orsaker, exempelvis på struktur- och ledarnivå. Kommunikationschefen efterfrågar dessutom en starkare koppling till GS inom de kompetensutvecklande åtgärder som genomförs inom organisationen. Hon har ibland upplevt att exempelvis externa föreläsare varit allt för löst anknutna till den egna verksamheten varför det har varit svårt att utnyttja de nya kunskaperna i den egna yrkesrollen. För tjänstemännen inom företaget regleras kompetensnivån i hög grad av det egna behovet. Att vilja förkovra sig inom något område som kan gynna organisationen ses som mycket positivt och tyder, enligt organisationens VD, på ett engagemang vilket bör uppmuntras. Den operativa chefen för GS Trafikantservice efterfrågar dock en mer konkret utvecklingsstrategi för ledare inom organisation. Hon anser att varje ny ledare bör få en utvecklingsplan i vilken utvecklingen sker gradvis i olika steg.

*Jag vill liksom att okej steg ett när man börjar på Spårvägen så får man de här grunderna (...)sen kommer steg två som en påbyggnad på det (...) så har man då kanske fem sådana här block som man över tid kan plocka av. Så när jag har jobbat tio år på spårvägen så ska jag ha kunnat genomgå den utvecklingen.*



## 5.6.2 Medarbetarnas uppfattning

Följande frågor är relaterade till faktorn kompetensutveckling. På frågan om huruvida medarbetarna upplever sig ha tillräcklig utbildning för sina arbetsuppgifter finns samtliga medelvärden på den övre delen av skalan. Det är dock endast medelvärdet för GS Spårvagn som hamnar inom intervallet 8-10 och således kategoriseras som ett högt svarsvärde. Inom GS Buss svarar 62 procent att de har tillräcklig utbildning för sina arbetsuppgifter. Det är dock endast 10 procent som uppger att de tillsammans med sin närmaste chef utarbetat en individuell utvecklingsplan.

Tabell 6. Enkätfrågor kopplade till faktorn Kompetensutveckling

Enkätfrågor		GS Spårvagn	GS Buss	GS Trafikantservice
Jag har goda möjligheter att utveckla min kompetens	Medelvärde	5,8	5,5	5,3
	Högt	33	30	29
	Mellan	35	32	31
	Lågt	32	38	41
Jag har tillräcklig utbildning för mina arbetsuppgifter	Medelvärde	8,0	7,6	7,4
	Högt	67	62	60
	Mellan	25	25	23
	Lågt	7	13	17
Har du och din närmaste chef tagit fram en skriftlig individuell utvecklingsplan för dig?		Ja: 17 Nej: 81	Ja: 10 Nej: 89	Ja: 19 Nej: 81

## 5.7 Framtida Employer brand

### 5.7.1 Ledningens uppfattning

Vid samtliga intervjuer ombads respondenterna även att beskriva hur ett önskvärt employer brand för GS skulle se ut. Dels innebar detta att göra en beskrivning av vilken typ av medarbetare som bör attraheras av GS som arbetsgivare samt ge uttryck för vilken syn potentiella medarbetare bör ha på GS som organisation. ”Någon som är framåt, intresserad, engagerad i sin verksamhet ett glatt humör och en stolthet över det de åstadkommer”, så beskriver den operativa chefen för GS Spårvagn hur en attraktiv medarbetare bör vara. Engagemang och ansvarstagande var två ledord som ofta användes för att beskriva en önskvärd medarbetare. Flera respondenter upplever också att en stolthet över de egna prestationerna och tillhörigheten till GS är en viktig faktor. Då GS är ett tjänsteföretag understryker bland annat VD vikten av kundorientering på alla plan inom organisationen. Han tror även att det är viktigt att varje medarbetare upplever att det finns möjligheter till individuell utveckling inom företaget.

*Men det är ju också det att man har möjligheter att utveckla sig som medarbetare också. Det tror jag är väldigt viktigt idag, att man känner det. Så att man inte hamnar i nån fålla som man är i 40 år sen.*

Flera respondenter uttrycker en önskan om en ökad medvetenhet om GS bidrag till den allmänna samhällsnyttan och utvecklingen av framtidens samhälle.

## 6. Analys

I följande kapitel kommer resultatet av intervjuerna med koncernledningen och medarbetarenkäten ställas gentemot varandra och den teoretiska referensram som tidigare presenterats. Analysen följer samma struktur som teorin och resultatet och är således uppdelad i områdena Rykte, Psykologiska kontrakt, Ledarskap, Mångfald, Kommunikation och Kompetensutveckling.

### 6.1 Rykte

Att skapa och upprätthålla ett gott rykte är som tidigare nämnts en viktig del i arbetet med att attrahera rätt medarbetare (Joo & McLean 2006:232). Inom koncernledningen på GS finns uppfattningen att många utanför organisationen upplever den som grå och trist och drar paralleller till kommunal verksamhet som ointressant och tråkig. Flera yrkesgrupper inom organisationen arbetar dessutom i en utsatt miljö där de förutom ensamarbete på ibland obekväma arbetstider även riskerar att möta hotande eller våldsamma människor. Bland medarbetarna inom GS Trafikantservice uppger exempelvis nästan hälften av de tillfrågade, 47 procent, att de blivit utsatta för hot i tjänsten under de senaste tolv månaderna. Inom GS Spårvagn och GS Buss är andelen något lägre, 24 respektive 27 procent. Även andelen som uppger att de utsatts för våld är störst inom GS Trafikantservice där nästan var tredje medarbetare menar att de har drabbats. En av anledningarna till att andelen som uppger att de utsatts för hot och våld är störst inom GS Trafikantservice kan vara att det dotterbolaget ansvarar för yrkesgrupper som har mycket direkt kontakt med allmänheten, exempelvis biljettkontrollanter. Synen på GS som en något mindre stimulerande arbetsplats i kombination med de risker som arbeten inom organisationen medför skulle kunna påverka vilka som söker sig till organisationen. Människor som egentligen har rätt kompetens och egenskaper kanske väljer bort GS till förmån för organisationer som upplevs mer utvecklande. Flera i koncernledningen upplever dock att GS även uppfattas som en stabil och trygg organisation vilket skulle kunna motverka den negativa synen gällande arbetsmiljön.

Medarbetares upplevelse av den egna arbetssituationen påverkar hur en organisation uppfattas som arbetsgivare (Davies 2007:670). Nöjda medarbetare berättar gärna om sina goda erfarenheter och som tidigare nämnts är det många som väljer att söka sig till GS för att de har blivit rekommenderade att göra så av vänner eller bekanta. Medelvärdena för de tre dotterbolagen på enkätfrågan om huruvida de anställda upplever sig nöjda med sin arbetssituation är 6,7 för GS Spårvagn, 6,0 för GS Buss och 5,5 för GS Trafikantservice, medelvärden som vid en första anblick visar på ett positivt resultat, det vill säga att medarbetarna är ganska nöjda. Studeras spridningen visar det sig dock att nästan var tredje person (32 procent) inom Trafikantservice och var fjärde person (25 procent) inom GS Buss har angivit ett lågt värde och därmed har uppgett att de är missnöjda med sin arbetssituation. Inom GS Spårvagn har 41 procent angivit att de är mycket nöjda med sin arbetsplats, samma siffra för GS Buss och GS Trafikantservice är 31 respektive 24 procent. Inom GS Trafikantservice är således fler av medarbetarna missnöjda än mycket nöjda och inom GS Buss är andelen mycket nöjda och missnöjda ungefär lika stor. I vilken grad medarbetarna upplever att det är roligt att gå till jobbet kan påverka hur de bemöter allmänheten och vilken bild av GS de förmedlar. På den frågan är GS Buss det bolag som har störst andel högt angivna värden med 64 procent. De andra bolagen ligger dock inte långt efter, GS Spårvagn på 53 procent och GS Trafikantservice på 46 procent. Andelen som angivit låga värden är mycket jämn mellan de tre bolagen och ligger mel-

lan 12 och 16 procent med Trafikantservice som har flest låga och Buss med minst antal låga svarsvärden.

Som varumärke upplever ledningen inom GS att organisationen är väl förankrad i de flesta göteborgares hjärtan. Spårvagnen har blivit en symbol för Göteborg och flera i ledningsgruppen har förhoppningen om att spårvagnarna skapar positiva associationer. Mediebilderna har dock varit en annan och även om många göteborgare känner stolthet över sina spårvagnar så fruktar flera i ledningsgruppen att allt för många negativa rapporteringar, gällande exempelvis förseningar, inställda turer och hot och våld gentemot förare, skall försämra bilden av GS som organisation. Varumärket i sig spelar en viktig roll för hur en organisations attraktivitet skattas av potentiella medarbetare (Mitchell 2008:128). En allt för negativ bild riskerar således att påverka antalet sökande till organisationen i framtiden.

Som ovan beskrivits påverkas GS av både interna och externa parter. Nuvarande anställda för vidare den interna synen på företaget till familj, vänner och bekanta. Den externa granskningen av organisationen står istället exempelvis media för. Enligt stakeholder theory är det viktigt för organisationer att ta hänsyn till de parter som påverkar eller påverkas av verksamheten (Laplume et al. 2008:1153, 1157). Kunderna kan antas vara bland de viktigaste intressenterna för GS, utan dem skulle behovet av verksamheten inte existera. Eftersom GS kundkrets består av befolkningen i Göteborg är de som söker sig till organisationen för att få arbete inte sällan även kunder. Bemötandet vid en rekryteringsprocess kan således få effekter både för hur individen uppfattar företaget ur ett kundperspektiv och ett medarbetarperspektiv varför agerandet gentemot sökande blir extra viktigt. Det är en omöjlighet att erbjuda alla sökande ett arbete, men alla kan dock erbjudas ett respektfullt bemötande exempelvis genom återkoppling på inlämnad arbetsansökan (Lindelöw 2008:106). Inom koncernledningen på GS ses det som en självklarhet att alla som söker arbete skall få någon form av respons. För dem som inte kallas till intervju ges feedback ofta i form av ett e-post. De som kommit längre i rekryteringsprocessen och som därför deltagit i intervjuer eller tester får oftast en muntlig respons där de ges tillfälle att ställa frågor kring processen och de beslut som fattats. Samma möjlighet ges även dem som sökt arbete utan att kallas till intervju, de får dock själva ta initiativ till kontakt. Se Tabell 1 för mer information om enkätfrågor kopplade till faktorn rykte.

## **6.2 Psykologiska kontrakt**

Att arbeta med att klargöra roller och förväntningar mellan arbetsgivare och medarbetare är något som kan anses vara en viktig del i att ta fram och forma psykologiska kontrakt. Det psykologiska kontraktet inrymmer de förväntningar som parterna har på varandra, i det här fallet GS förväntningar på medarbetarna och medarbetarnas förväntningar på GS som arbetsgivare (Granberg 2006:482). Vad gäller medarbetarnas uppfattning om hur GS som arbetsgivare motsvarar medarbetarnas förväntningar är det endast var femte medarbetare (20 procent) inom GS Buss och knappt var sjunde medarbetare (15 procent) inom GS Trafikantservice som har uppgett ett högt värde. Det är dock 80 procent inom GS Buss och 85 procent av de tillfrågade inom GS Trafikantservice som inte alls instämmer eller endast instämmer delvis i påståendet om att GS uppfyller deras förväntningar som arbetsgivare. Hur väl medarbetarna upplever att deras förväntningar på arbetsgivaren förverkligas kan ge en indikation om hur ledningen, ur medarbetarnas perspektiv, inom GS uppfyller sin del av det psykologiska kontraktet. Att så pass få medarbetare anser att det bolag de arbetar inom helt motsvarar deras förväntningar skulle kunna tolkas som att ledningen inte alltid är tillräckligt tydlig med att klargöra vad medarbetarna kan förvänta sig av GS som arbetsgivare. Medarbetarna uppfyller sin del av det psykologiska kontraktet genom att bland annat agera i enlighet med den uppförandekod

som finns inom organisationen. Ledningen menar att det är väsentligt att medarbetarnas normer och värderingar överensstämmer med organisationens i sådan mån att de uppträder och agerar på ett, enligt GS, acceptabelt sätt då de vistas på arbetsplatsen. Inom GS ledning finns tankar kring att omarbete dagens befintliga anställningskontakt till ett medarbetarkontrakt, vilket i så fall kan innebära en formalisering av det psykologiska kontraktet och därmed ett steg i riktning mot tydligare rollbeskrivningar. Runt 50 procent av medarbetarna i alla tre bolagen har angivit ett högt värde på frågor som rör huruvida de anser att deras mål med arbetet är tydligt formulerade samt att de är införstådda med vilka resultat som ska uppnås i arbetet. Trots att relativt många av medarbetarna anser att de formella kraven för prestation finns angivna råder det inom ledningen en uppfattning om att relationen mellan organisation och medarbetare samt relationen mellan chefer och medarbetare behöver klargöras.

Att vara ärlig och trovärdig i sitt arbetsgivareerbjudande är väsentligt för att undvika att inge falska förhoppningar hos potentiella medarbetare. Det är något som ledningen inom GS anser sig behöva arbeta mer med. Om medarbetares förväntningar inte överensstämmer med organisationens kan det leda till missbelåtenhet vilket i sin tur också kan medverka till att medarbetare väljer att lämna organisationen (Parment & Dyhre 2009:142, Hirschman 2006:40). Som tidigare nämnts är det relativt få av medarbetarna som anser att bolaget helt uppfyller deras förväntningar vilket innebär att en majoritet av medarbetarna är mindre nöjda med hur organisationen motsvarar deras förväntningar. Det faktum att många medarbetare inte anser att organisationen uppfyller deras förväntningar kan i längden bidra till att de väljer att söka sig till en annan arbetsgivare. För att förebygga sådana scenarion menar ledningen att de måste arbeta mer aktivt med marknadsföring av sig som arbetsgivare i vilken roller och förväntningar kan tydliggöras redan från början. Det kan enligt ledningen exempelvis göras genom att informera allmänheten om GS som organisation och om det utbud av tjänster som finns att söka. En annan anledning till varför medarbetare kan välja att lämna organisationen kan vara otillfredsställelse i arbetet som exempelvis bottnar i en hög arbetsbelastning och en stressad arbetssituation. Enligt krav/kontroll-modellen, presenterad av Eriksson och Larsson (2002) är balans mellan krav och kontroll i arbetssituationen viktig för individens tillfredsställelse med densamma. När en situation kännetecknas av oförmåga att hantera de krav som uppkommer kan socialt stöd bidra till att stress motverkas (Eriksson och Larsson 2002:133ff). Medarbetarna inom GS verkar dock i ganska liten utsträckning uppleva att de vid hög arbetsbelastning erbjuds stöd och hjälp, på GS buss är det till exempel endast 14 procent som har angett ett högt värde på frågan. Dock anser ca 40 procent av medarbetarna inom samtliga bolag att de kan hantera den stress som uppkommer i arbetet på ett tillfredsställande sätt. Se

Tabell 2: Enkätfrågor kopplade till faktorn Psykologiska kontrakt

### **6.3 Ledarskap**

Studier visar som tidigare nämnts att organisationer med aktiva och synliga företagsledningar är mer framgångsrika i sitt arbete med employer branding (Barrow & Mosley 2005:45f). Inom ledningen på GS råder dock uppfattningen om att medarbetarna upplever koncernledningen som mycket distanserad. Det kan vara problematiskt då organisationen nu vill skapa ett tydligt och attraktivt employer brand. Svaren från medarbetarenkäten bekräftar till viss del ledningens uppfattning. Medelvärdena gällande förtroendet för bolagsledningen är relativt neutrala för samtliga dotterbolag. Spridningen avslöjar dock att det inom alla tre dotterbolag är fler som angivit ett lågt värde än som har angivit ett högt. Inom GS Buss instämmer endast var femte medarbetare i att det finns ett högt förtroende för bolagsledningen. Inom de två övriga bolagen är det knappt var fjärde medarbetare som uppger sig ha ett sådant förtroende. Led-

ningen anser dock att medarbetarnas förtroende är större vad gäller hur ledningen lyckas styra organisationen men att det är förtroendet vad gäller att vara omsorgsfull och bry sig om personalen som brister. Förtroendet för de närmsta cheferna tycks dock vara större. Inom GS Spårvagn uppger hela 62 procent att de känner ett starkt sådant och endast 13 procent att de upplever ett lågt. Inom GS Trafikantservice tycks situationen dock vara en annan. Där uppger hela 37 procent av medarbetarna att det förtroende de känner gentemot sina närmaste chefer är lågt. En förklaring till detta går eventuellt att finna i arbetets organisering. Inom GS Trafikantservice arbetar arbetsledaren som en i teamet vilket ibland riskerar att skapa mer komplicerade relationer än när arbetsledaren har en större distans till de medarbetare som inryms i det egna ansvarsområdet. Det kan exempelvis upplevas jobbigt att ta order från eller ha känsliga samtal med någon som å ena sidan arbetar som en jämlike och å andra sidan har ett maktmässigt övertag. Inom koncernledningen råder uppfattningen om att relationen mellan arbetsledare och medarbetare skulle kunna stärkas ytterligare. Det stundtals bristande förtroendet beror enligt dem bland annat på att varje arbetsledare har ansvar för ett stort antal medarbetare och att det i kombination med ett lågt antal stödfunktioner gör att det blir svårt för dem att hinna med allt som medarbetarna förväntar sig. I enlighet med Latours (2009) beskrivning av makt som något kollektivt skapat kan det tänkas att vissa arbetsledare inom GS Trafikantservice förlorat sin makt i samband med att medarbetarna förlorat förtroende för dem. Enligt Eriksson-Zetterquist (2009) är det medarbetarna som bestämmer vem de ger makten och de kan också återkalla den om de inte upplever att förväntningarna motsvaras.

En av framgångsfaktorerna hos ledare som bidrar till att utveckla och upprätthålla ett positivt employer brand är deras förmåga att motivera sina medarbetare att delta i arbetet (Barrow & Mosley 2005:45f). I medarbetarenkäten fick de anställda inom GS tre dotterbolag besvara frågan om de upplevde sig vara delaktiga i det utvecklingsarbete som sker inom organisationen. Bolagen har på frågan fått ett medelvärde på mellan 4,3 och 4,7 vilket i sig kan anses vara ganska lågt. Resultatet blir dock än mer oroväckande då spridningen visar att varannan medarbetare inom samtliga dotterbolag inte upplever sig vara delaktiga i något sådant utvecklingsarbete och att endast var femte medarbetare anser sig vara det. Några i ledningsgruppen poängterade dock att fler kanske deltar i det utvecklingsarbete som pågår utan att vara medvetna om det. Omedvetenheten beror i sådana fall kanske istället på en bristande kommunikation om det som pågår i verksamheten vilket i sig kan vara problematiskt. Se

Tabell 3. Enkätfrågor kopplade till faktorn Ledarskap

## **6.4 Mångfald**

Organisationers personalsammansättning har visat sig ha betydelse för deras prestationer. En mångfacetterad personalstyrka har större möjlighet att bidra med fler infallsvinklar i olika typer av processer tack vare att de anställda har olika bakgrunder, personligheter och kompetenser att bidra med i arbetet (Granberg 2006:217). I den värdegrund som fastlagts för GS uttrycks att ledarnas ansvar inrymmer uppmärksammande och nyttjande av medarbetarnas olikheter och erfarenheter. Det finns alltså en insikt om fördelarna med att ta tillvara medarbetarnas skilda kompetenser. Dock är det endast en tredjedel (29 procent) av medarbetarna inom GS Buss som menar att deras erfarenheter värdesätts i hög grad på arbetsplatsen medan det inom GS Spårvagn och GS Trafikantservice endast är runt en femtedel (20 respektive 23 procent) som anser detsamma. Vid en första anblick kan det tyckas att medarbetarna är neutrala gällande hur deras erfarenheter värdesätts i arbetet då exempelvis medelvärdet inom GS Spårvagn ligger på 5,6. En närmare analys visar dock att var tredje medarbetare i realiteten svarar att de inte alls instämmer, eller endast delvis instämmer i påståendet. Av medarbetarenkäten att döma upplever en del av de anställda inom GS inte alltid att deras olikheter uppmärksam-

mas på ett positivt sätt, vilket kan leda till att organisationen går miste om kompetenser som hade kunnat vara värdefulla. Om en organisation tar tillvara medarbetarnas olikheter kan det bidra till nytänkande, kreativitet och flexibilitet i arbetet. När medarbetares specifika förmåga och erfarenhet synliggörs inom organisationen kan det leda till att de blir mer nöjda med sin arbetssituation vilket i sin tur kan ha inverkan på hur de sedan talar om sin arbetsgivare (Granberg 2006:217).

Inom GS finns som tidigare nämnts en strävan efter att personalstyrkan ska avspegla befolkningens struktur med avseende på exempelvis kön, ålder och etnicitet. Idag ser spridningen olika ut i de tre dotterbolagen. Trots att ledningsgruppen uppger att andelen kvinnor har ökat inom GS Spårvagn anser de att det finns mycket kvar att arbeta med innan det kan påstås att fördelningen är jämn. Idag är 274 av de totalt 713 anställda inom GS Spårvagn kvinnor. Ledningen betonar att de ser en positiv trend och att andelen kvinnor inom GS Spårvagn ökar men framhåller att organisationen inte alltid hänger med i den utvecklingen eftersom de tidigare varit vana vid en tydlig mansdominans. Det kan vara en anledning till att det inom organisationen inte har funnits så mycket reflektion kring praktiska ting som exempelvis omklädningsrum för kvinnor som idag borde vara en självklarhet att ha. Av ledningens svar att döma finns en stor medvetenhet kring jämställdhetsaspekten idag och det poängteras att de arbetar aktivt med såväl jämställdhet som mångfald. Medarbetarna styrker i stort ledningens uppfattning. I de tre dotterbolagen är det runt hälften som anser att deras bolag arbetar aktivt med jämställdhet, därtill är det cirka en tredjedel i vart och ett av bolagen som har angett ett mellanvärde och därmed kan tänkas anse att ledningen gör ett relativt bra arbete.

Även om det finns en stark medvetenhet kring vikten av att uppmärksamma jämställdhetsfrågor idag finns det problem att locka vissa grupper. På tjänstemannasidan menar ledningen att andelen utlandsfödda i nuläget är för liten. Inom GS Buss är det istället problematiskt att få kvinnliga sökanden. Många av förarna som anställs inom GS Buss har i samband med arbetslöshet, fått sitt körkort finansierat av Arbetsförmedlingen. Det kan delvis förklara den höga andel män med utländsk bakgrund eftersom arbetslösheten generellt sett är högre bland utlandsfödda (SCB 2010:16f). De förare som har omskolats till busschaufförer via Arbetsförmedlingen har enligt ledningen ofta tvingats till det på grund av bristande tillgång till andra arbeten som de har behörighet till. Det faktum att föraryrket kanske i vissa fall inte valts av eget intresse skulle kunna ha inverkan på graden av arbetstillfredsställelse hos en del förare. Att inte vara tillfreds med sin yrkesroll kan i sin tur påverka hur arbetet utförs. Då förarna har en relativt tät kundkontakt riskerar missnöjet att överföras till kunderna vilket vidare skulle kunna få negativ påverkan på GS rykte (Davies 2007:670).

Ledningen anser att det är viktigt att arbeta med mångfaldsfrågorna på organisationsnivå och att det är väsentligt att medarbetarna delar grundläggande värderingar om människors lika värde. Att visa respekt för andra medarbetare samt agera efter de normer och värderingar GS formulerat gällande jämlikhet och mångfald är en förutsättning för gott samarbete. Av medarbetarna inom GS Trafikantservice är det så mycket som en femtedel (19 procent) som upplever att de inte känner sig respekterade på sin arbetsplats, inom GS Buss uppger endast halva personalstyrkan (52 procent) att de anser sig vara helt respekterade. Dessutom är det endast en femtedel av personalstyrkan inom GS Trafikantservice (22 procent), cirka en fjärdedel inom GS Buss (23 procent) och cirka en tredjedel (28 procent) av medarbetarna inom GS Spårvagn som i hög grad instämmer i påståendet att det inom organisationen bedrivs ett aktivt arbete med att uppmärksamma attityd- och värderingsfrågor. Ledningen är medveten om att det finns mycket kvar att göra vad gäller arbetet med mångfaldsfrågor. Att göra medarbetarna uppmärksamma på att deras uppträdande och agerande inverkar på den psykosociala arbetsmiljön

uppfattas, enligt ledningen, vara en viktig del i det arbetet. Att medarbetare inte känner sig respekterade på sin arbetsplats kan antas påverka deras arbetstillfredsställelse negativt och i nästa led även deras prestationer. Se Tabell 4 för mer information om enkätfrågor kopplade till faktorn mångfald.

## **6.5 Kommunikation**

Som ledningsstrategi kan kommunikation ha olika syften. Den kan till exempel användas för att skapa ordning, motivera och uppmärksamma de behov som finns bland medarbetarna och för att informera om vad som pågår inom organisationen (Blomquist & Röding 2010:116f). Efter intervju med ledningen inom GS kan konstateras att kommunikation anses vara viktigt men att behovet av den inte alltid är så lätt att uppfylla. Arbetsplatsträffar anordnas för att underlätta kommunikation kring saker som rör verksamheten. Sådana tillfällen ger ledningen en möjlighet att informera om vad som pågår och medarbetarna förväntas också komma med egna åsikter och synpunkter. Som resultatet av intervjuerna med ledningen visat finns det stora svårigheter med att samla den stora yrkesgruppen förare på grund av deras arbetssituation. Det gör att de trots ansträngningar från organisationens sida endast har möjlighet att delta i två arbetsplatsträffar per år. Huruvida de anställda upplever att det finns en regelbundenhet i de arbetsplatsträffar som genomförs skiljer sig något mellan de tre bolagen. Inom Spårvagn uppges hela 92 procent att arbetsplatsträffar genomförs regelbundet och 80 procent av medarbetarna menar att de har möjlighet att delta i dessa. Inom GS Buss är det dock endast 52 procent som anser att det finns en regelbundenhet i de arbetsplatsträffar som genomförs och av dem är det 63 procent som känner att de har möjlighet att delta. Framgången i arbetet med att anordna forum för kommunikation mellan medarbetare och arbetsledare och chefer tycks således skilja sig något mellan dotterbolagen. Arbetsplatsträffar är för GS ett viktigt tillfälle för kommunikation där de anställda skall ges utrymme att delge sina synpunkter och möjlighet att påverka det som rör arbetsplatsen. Av medarbetarna anser 31 procent inom GS Spårvagn, 42 procent inom GS Buss och 51 procent inom GS Trafikantservice att de har sådana möjligheter. Det är dock väsentligt, både för medarbetarna själva och för organisationen, att de även utanför arbetsplatsträffarna vågar delge sina synpunkter på det som pågår i verksamheten och på det som rör deras arbetssituation. På frågan om de upplever att de kan föra en fri och öppen diskussion inom organisationen angav ca hälften av medarbetarna inom GS Spårvagn och GS Buss (56 procent för GS Spårvagn, 47 procent för GS Buss) att de i hög grad kan göra detta. Inom GS Trafikantservice angav endast lite mer än var tredje att de anser att de kan föra en fri och öppen diskussion. Resultatet skapar en kontrast till uppfattningen inom ledningen som uttrycker att det är ofarligt att uttala sig inom organisationen och att det till och med uppmuntras.

Människor tolkar ofta händelser och fenomen i sin omgivning på skilda sätt vilket bland annat kan härledas till de olika erfarenheter och den förförståelse som varje individ bär med sig (Blomquist & Röding 2010:116). Då något skall kommuniceras riskerar den information som förs ut att bli omtolkad och på så sätt förlora sitt ursprungliga budskap, vilket är en problematik som ledningen inom GS påtalade. Kommunikation har som tidigare nämnts visat sig ha ett signifikant, positivt samband med nöjda medarbetare, något som dock bland annat påverkas av avståndet mellan chefer och medarbetare (Kumar & Giri 2009:178). Ledningen inom GS tror att medarbetarna upplever dem som mycket distanserade vilket således skulle kunna vara en delförklaring till ledningens uppfattning om att det är svårt att föra ut information i organisationen och att kommunikation upplevs som något problematiskt. Insikten kring detta har dock medfört att vissa åtgärder har vidtagits. Fika med fokus är ett exempel på en sådan åtgärd som syftar till att minska avståndet mellan ledning och medarbetare och att förbättra

kommunikationsvägarna dem emellan. Ett kortare avstånd och en närmare kontakt bidrar förhoppningsvis till en direkt kommunikation och till att informationen inte förvanskas. Ledningen vill även arbeta mer med chefers och ledares förmåga att kommunicera inom organisationen. Därför arbetar de nu med att utveckla utbildningar kring området, något som också indikerar att det finns en medvetenhet kring de kommunikativa brister som finns inom GS och att något görs för att åtgärda dessa.

För att informera medarbetarna har GS, som tidigare beskrivits, ett intranät. Intranätet fick dock viss kritik från ledningen då det exempelvis endast är tillgängligt från arbetsplatsen och enbart för dem som har närhet till en dator. Då den stora andelen anställda inom företaget arbetar som förare har ett förhållandevis litet antal tillgång till den informationskanalen. Bland medarbetarna inom GS Spårvagn instämmer närmare hälften (48 procent) i att det är enkelt att på egen hand söka information som är viktig för det egna arbetet. Inom GS Buss och GS Trafikantservice är det färre som angivit ett högt värde, 34 procent för GS Buss och 41 procent för GS Trafikantservice. Det är dock något fler inom GS Trafikantservice som angivit ett lågt värde och således inte upplever att det är enkelt att finna viktig information rörande det egna arbetet. Inom GS Spårvagn och GS Buss arbetar främst förare som enligt gällande regler är skyldiga att före varje arbetspass ta del av viss information via den så kallade vuppen. Kravet på att ta del av sådan information kan vara en av delförklaringarna till att medarbetarna inom GS Spårvagn och GS Buss har ett något mindre antal låga svarsvärden. I påståendet att det är lätt att finna information som är nödvändig för det egna arbetet ser resultatet näst intill likadant ut vilket överensstämmer med förklaringen om att vuppen underlättar tillgängligheten till information för medarbetarna inom GS Spårvagn och GS Buss. Se Tabell 5 för mer information om enkätfrågor kopplade till faktorn kommunikation.

## **6.6 Kompetensutveckling**

En ytterligare faktor som inverkar på organisationers attraktivitet kan vara medarbetarnas möjligheter till kompetensutveckling. Som organisation finns det fördelar med att satsa på att utveckla sitt humankapital. Exempelvis kan det bidra till högre konkurrenskraft, ökad motivation samt ett organisatoriskt lärande som underlättar framtida insatser (Svensson 2002:213). Inom GS ledningsgrupp uppges synen på kompetensutveckling vara positiv. Att vidareutveckla sig inom ett specifikt område som gynnar organisationen ses mer eller mindre som en självklarhet för de anställda med ledarbefattning. För medarbetare som arbetar inom verkstad eller som förare uppges dock möjligheterna vara mer begränsade. Inom dotterbolagen kan medarbetare tillfrågas om att bli informatörer och arbetsledare, men chansen att bli utvald och således få möjlighet till en sådan utveckling uppges vara ganska liten. Inom GS finns uppfattningen om att den kompetensutveckling som bedrivs inte är tillräckligt kopplad till medarbetarnas uppdrag. Just nu pågår därför ett arbete med att färdigställa en modell för kompetensutveckling där sambandet är tydligare. Medarbetarnas upplevelser av möjligheten att utveckla sin kompetens ser relativt lika ut inom de tre dotterbolagen. Ungefär en tredjedel av medarbetarna som anser sig ha goda möjligheter till utveckling men inom GS Buss och GS Trafikantservice är det så många som nästan 40 % av medarbetarna som anser att deras chanser till utveckling är begränsade. Att de anställda anser sig ha sämre möjligheter att förkovra sig kan tänkas resultera i att de blir mindre motiverade i sitt arbete (Svensson 2002:213).

Inom ledningen finns önskemål om individuella utvecklingsplaner för chefer och ledare som ledningen föreslår skulle kunna vara indelade i flera steg så att cheferna själva kan se en gradvis utveckling men också för att öka medvetenheten kring vilka mål som finns att sträva efter. Vad gäller medarbetarnas uppfattning kring huruvida de tillsammans med sin chef har tagit



fram en skriftlig individuell utvecklingsplan är det så få som 10 procent inom GS Buss, 17 procent inom GS Spårvagn och 19 procent inom GS Trafikantservice som menar att de har utarbetat en sådan. Ledningens och medarbetarnas svar indikerar att merparten av de anställda inom GS i nuläget inte har särskilt goda möjligheter till utbildning. För GS skulle en satsning på kompetensutveckling kunna innebära att medarbetare dels får en fördjupad kunskap inom sitt område dels en ökad motivation samt ett större engagemang (Svensson 2002:213). Idag är det endast cirka hälften av medarbetarna i de tre dotterbolagen som känner sig engagerade i det dagliga arbetet. En ökad satsning på medarbetarnas utveckling skulle eventuellt kunna bidra till en ökad arbetstillfredsställelse, något som medarbetarna idag i ganska låg utsträckning anser sig ha. Inom GS Trafikantservice är det exempelvis så få som en fjärdedel som i hög grad anser sig nöjda med sin arbetssituation. Se Tabell 6 för mer information om enkätfrågor kopplade till faktorn kompetensutveckling.

## **6.7 Sammanfattning av analys**

I avsnittet analys har resultatet från ledningsintervjuer och medarbetarenkät analyserats med utgångspunkt i tidigare forskning kring de faktorer som visat sig inverka på en arbetsgivares attraktivitet. Den första faktorn som analyserats är rykte. En organisations rykte påverkas av flera aspekter, varav medarbetarnas nöjdhet är en av de mest centrala. Inom GS anger många anställda, exempelvis var tredje inom GS Trafikantservice, att de upplever sig mindre nöjda med sin arbetssituation. Det kan påverka GS rykte negativt och således även den syn kunder och potentiella medarbetare får av organisationen (Davies 2007:670). Den andra faktorn som utvärderats är psykologiska kontrakt och deras inverkan på relationen mellan en arbetsgivare och de anställda. Som arbetsgivare är det, för att undvika missnöje, viktigt att vara tydlig med vad som förväntas av medarbetarna men även vad de kan erbjudas i gengäld. Bland medarbetarna inom GS är det få som upplever att organisationen helt motsvarar deras förväntningar vilket skulle kunna leda till att de i framtiden väljer att lämna organisationen (Hirschman 2006:40). Den tredje faktorn som har analyserats är ledarskap. Att chefer och ledare är synliga i verksamheten kan ha betydelse för huruvida de på ett framgångsrikt sätt lyckas etablera ett förtroende gentemot medarbetarna (Barrow & Mosley 2005:45f). Inom GS är det enligt medarbetarenkäten fler av de anställda som upplever ett lågt förtroende för bolagsledningen än som upplever ett högt sådant. Förtroendet för de närmsta cheferna är dock något större. Trots detta är det ändå en stor del av medarbetarna, främst inom GS Trafikantservice, som har uppgett att de har ett lågt förtroende. Just inom GS Trafikantservice skulle det kunna bero på arbetsorganisering. Den fjärde faktorn som utvärderats är mångfald, vilket visat sig ha positiv effekt på bland annat medarbetarnas flexibilitet och problemlösningsförmåga. Som organisation är det därför väsentligt att medarbetares specifika egenskaper och erfarenheter tas tillvara inom GS (Granberg 2006:217). Trots att det finns stora fördelar med att uppmärksamma medarbetares olikheter så är det till exempel endast en tredjedel av personalstyrkan inom GS Buss som anser att GS värdesätter deras skilda bakgrunder. Att så är fallet innebär att det finns en risk att organisationen går miste om värdefulla erfarenheter och kunskaper. Den femte faktorn som påverkar en arbetsgivares attraktivitet är kommunikation. Kommunikation är ett viktigt ledningsverktyg vilket exempelvis kan användas för att motivera och uppmärksamma de behov som finns bland medarbetarna (Blomquist & Röding 2010:116f). Ledningen inom GS upplever kommunikationskanalerna som problematiska då den stora gruppen förare på grund av arbetets natur är svåra att sammankalla vid ett och samma tillfälle för att i samråd diskutera sådant som rör verksamheten. För det ändamålet anordnas arbetsplatsträffar. Dock är det bland medarbetarna inom exempelvis GS Trafikantservice mindre än hälften som anser att de, genom arbetsplatsträffar, ges möjlighet att påverka i de frågor som rör arbetsplatsen vilket skulle kunna påverka deras motivationsgrad. Den sjätte, och sista, faktorn är kompetensut-

veckling vilket bland annat kan bidra till större konkurrenskraft och en mer motiverad personalstyrka (Svensson 2002:213). Trots ledningens positiva inställning till utvecklingsinsatser inom GS begränsas dessa ofta till chefer och arbetsledare. Bland medarbetarna inom exempelvis GS Buss och GS Spårvagn anger 40 procent att deras utvecklingsmöjligheter är begränsade vilket således skulle kunna innebära att de upplever sitt arbete som mindre motiverande.

## **7. Diskussion och slutsatser**

I följande avsnitt diskuteras det som framkommit i analysen med fokus på de aspekter som är mest intressanta i förhållande till GS attraktivitet som arbetsgivare. Ur ett employer branding-perspektiv kommer den problematik och de möjligheter som kan antas existera inom organisationen att behandlas samt resonemang att föras kring eventuella insatser som kan stärka GS arbetsgivarvarumärke.

### **7.1 Områden för utveckling**

#### **7.1.1 Rykte**

Vid intervjuerna med ledningen fördes vid ett flertal tillfällen resonemang kring hur den tidigare tydligt hierarkiska organiseringen av GS fortfarande gör sig påmind i dagens verksamhet trots att mycket har gjorts för att motverka den gamla strukturen. Exempelvis har de flesta privilegier avskaffats, så har även gjorts med de maktsymboler som tidigare manifesterats i bland annat olika uniformer och emblem kopplade till status. GS har under de senaste årtiondena genomgått stora förändringar och verkar idag på en marknad med helt andra förutsättningar än förr. Den ökade konkurrensen förutsätter en större flexibilitet då organisationen måste kunna anpassa verksamheten efter marknadens och kundernas föränderliga krav. Som arbetsgivare präglades GS förr av en stabilitet och en trygghet där de flesta anställda arbetade hela sitt yrkesverksamma liv. Trots att den nuvarande organisationen i stor utsträckning skiljer sig från den gamla är det enligt flera respondenter i ledningsgruppen fortfarande uppfattningen om GS som en trygg och stabil arbetsgivare som lockar många av dem som söker sig till organisationen. På grund av de ökade konkurrenskraven och den allt mer flexibla marknaden är det i nuläget få företag som kan erbjuda detta i samma utsträckning som förr, något som gäller även GS. Det gör det särskilt viktigt för organisationen att undersöka vilken typ av medarbetare som behöver attraheras för att de förväntningar som externa intressenter, exempelvis kunder har på GS ska kunna uppfyllas.

#### **7.1.2 Psykologiska kontrakt**

Inom GS har insikten om effekten av felrekryteringar ökat under de senaste åren. Att en nyanställd medarbetare inte visar sig motsvara de krav som organisationen ställer eller att medarbetaren inte upplever att organisationen motsvarar förväntningarna kan leda till negativa konsekvenser för både organisationen och individen. För medarbetaren kan det innebära en känsla av besvikelse för att arbetet och företaget inte lever upp till dennes ursprungliga föreställningar. För organisationen kan medarbetarens missbelåtenhet resultera i onödiga rekryteringskostnader då medarbetare väljer att lämna sitt arbete efter en kortare tid och organisationen tvingas rekrytera på nytt (Johanson & Johrén 2007:26). För att undvika ett sådant scenario är det väsentligt att potentiella medarbetare ges en tydlig och ärlig bild av vad arbetet egentligen kan innebära och vad organisationen har möjlighet att erbjuda. Att som arbetsgivare vara trovärdig är en viktig del i att utveckla och upprätthålla ett starkt employer brand. I medarbetarenkäten framgår exempelvis att endast 15 procent av medarbetarna inom Trafikantservice i hög grad instämmer i påståendet om att bolaget motsvarar deras förväntningar. Det understryker att profileringen som arbetsgivare gentemot potentiella medarbetare är ett område i stort behov av förbättring. Det bör dock finnas i åtanke att medarbetarenkäten är från år 2009 och att de anställdas uppfattningar därför kan ha förändrats något sedan dess. Organisationens kan ha blivit bättre på att kommunicera från arbetsgivarens sida vilket skulle kunna innebära att de anställdas uppfattning nu är mer positiv. Därför skulle det således vara intressant att, som ett delmoment i utvärderingen av GS nuvarande employer brand, genomföra en ny medarbetarundersökning i syfte att ta reda på vad de anställda tycker om sin arbetsgivare i nuläget.

### 7.1.3 Ledarskap

Huruvida nuvarande medarbetare inom GS trivs med sin arbetssituation och känner engagemang och motivation för sina arbetsuppgifter är avgörande för hur organisationen lyckas attrahera nya medarbetare. Den nuvarande personalstyrkan förmedlar dagligen sin bild av GS då de representerar sin arbetsgivare i mötet med kunder, leverantörer, media, politiska beslutsfattare med flera varför det som företagsledning är viktigt att uppmärksamma deras behov och åsikter kring organisationen. Medarbetarna är en viktig källa till insyn i den dagliga verksamheten vilken annars kan vara svår för ledningen att få. För att de skall få tillgång till sådan information är det viktigt att det inom GS råder ett öppet samtalsklimat där medarbetarna upplever att deras synpunkter värdesätts så att de även vågar framföra åsikter kring det som fungerar mindre bra. I nuläget verkar det dock som att uppfattningarna om samtalsklimatet mellan ledning och medarbetare går isär. Enligt ledningen ska det vara, och är det också riskfritt att uttala sig kring det som rör verksamheten. Medarbetarenkäten visar istället att många anställda, främst inom Trafikantservice, inte upplever att det går att föra en fri och öppen diskussion på arbetsplatsen. Medarbetarenkäten avslöjar inte vad det beror på men ledningen bör ändå uppmärksamma problematiken och utreda dess orsaker för att skapa en bättre kommunikation mellan parterna. Kommunikationen påverkas också av avstånden mellan chefer, arbetsledare och medarbetare, dessa uppfattas i nuläget vara för stora. Ledningen upplevs vara för distanserad och arbetsledarna är få vilket gör att varje arbetsledare ansvarar för många medarbetare, detta i sin tur medverkar till att kommunikationen emellan de tre grupperna inte fungerar optimalt. Det upplevda avståndet mellan ledning och medarbetare riskerar att bidra till ett ”vi- och domförhållande” som kan innebära att parterna upplever sig arbeta mot varandra istället för tillsammans mot gemensamma mål. Med bakgrund i Latours teori om makt som något kollektivt skapat (Eriksson-Zetterquist 2009: 274f) riskerar arbetsledarna på grund av detta förlora sitt inflytande vilket i längden kan leda till att olika typer av förändringar blir svåra att genomföra. Då GS är en organisation som på grund av bland annat politiska beslut och förändrade konkurrensvillkor ofta genomgår förändringar på olika nivåer, är arbetsledarnas inflytande en förutsättning för att medarbetarna accepterar och agerar i enlighet med dessa i den dagliga verksamheten.

### 7.1.4 Mångfald

I GS fastställda värderingar beskrivs bland annat att chefer och arbetsledare inom organisationen har ett ansvar att uppmärksamma och ta tillvara medarbetares olika bakgrunder och erfarenheter. Att det anses vara en så viktig fråga inom GS avspeglas dock inte i resultatet av medarbetarenkäten. Inom GS Buss är det exempelvis endast hälften som upplever att deras livserfarenheter värdesätts på arbetsplatsen vilket är anmärkningsvärt med tanke på den, inom bolaget, höga andelen medarbetare med exempelvis annan etnisk bakgrund. Genom att uppmärksamma medarbetarnas olikheter kan chefer och arbetsledare bidra till en ökad känsla av uppskattning vilket visat sig ha positiva effekter på personalens motivationsgrad. En personalstyrka med olika typer av erfarenheter och kunskaper och som dessutom är motiverade skapa goda förutsättningar för innovation, kreativitet och problemlösning vilket i sin tur medverkar till en högre grad av flexibilitet inom organisationen (Granberg 2006:217). En av anledningarna till GS intresse av att utveckla ett starkare och tydligare employer brand är just att de i nuläget anser sig ha en för låg grad av flexibilitet inom organisationen. Därför borde ovanstående resonemang vara något för GS att ta i beaktande.

### 7.1.5 Kommunikation

Det finns inom ledningen på GS en insikt om att kommunikationen inom verksamheten är problematisk både ur ledningens och medarbetarnas perspektiv. Främst diskuteras svårigheterna med att samla den stora gruppen förare för att informera och kommunicera kring sådant

som rör verksamheten. Kommunikation sker i samverkan och förutsättningen för att uppnå en gemensam förståelse kring de frågor som rör en organisation är att både medarbetare, chefer och arbetsledare kommer till tals och delger sina åsikter. Medan ledningen understryker vikten av sådan kommunikation och menar att det inom organisationen är ofarligt att uttrycka sina åsikter tyder medarbetarnas uppfattning på något annat. Närmare hälften uppger att det inte går att föra en fri och öppen diskussion. Ledningens positiva syn på kommunikationsklimatet och deras okunnighet om medarbetarnas uppfattning kan innebära att GS går miste om viktiga synpunkter som skulle kunna vara till organisationens fördel. Inom exempelvis GS Trafikantservice uppger mindre än hälften att de genom arbetsplatsträffar har möjlighet att påverka de frågor som rör arbetsplatsen. Det innebär att ett stort antal medarbetare upplever att de inte kan påverka sin situation genom att kommunicera sina åsikter vilket kan bidra till att de därför inte känner sig motiverade att delge sina synpunkter. Medarbetarnas upplevelse av att misslyckas påverka det som sker på arbetsplatsen behöver inte betyda att det är en realitet. Det är därför viktigt att chefer och arbetsledare inser och understryker vikten av medarbetarnas inflytande samt att de aktivt arbetar för att skapa ett öppet samtalsklimat.

### **7.1.6 Kompetensutveckling**

Ledningen inom GS verkar, som tidigare nämnts, ha en positiv inställning till kompetensutveckling, dock främst för chefer och arbetsledare. Vad gäller medarbetarnas möjlighet till utveckling överensstämmer medarbetarnas syn med ledningens. Det är dock inte enbart ledningspersonal som påverkas positivt av utveckling. Kompetensutveckling har visat sig kunna bidra till en ökad arbetstillfredsställelse och större motivation, även för medarbetarna (Svensson 2002:213). En motiverad personalstyrka arbetar troligtvis bättre. Då GS är ett tjänsteföretag som vill kännetecknas av en god serviceanda är det viktigt att de anställda utför sina tjänster med kunden i fokus och på så sätt förmedlar en positiv bild av organisationen. För GS skulle således en satsning på kompetensutveckling kunna innebära att medarbetare dels får en fördjupad kunskap inom sitt område samt en ökad motivation och ett större engagemang. Idag är det dock endast cirka hälften av medarbetarna i de tre dotterbolagen som känner sig engagerade i det dagliga arbetet. En ökad satsning på medarbetarnas utveckling skulle således kunna medverka till att de upplever en ökad arbetstillfredsställelse vilket i sin tur torde kunna bidra till att de presenterar en positiv bild av GS som arbetsgivare.

## **7.2 Slutsatser**

De slutsatser som studien har utmynnat i relaterat till GS arbetsgivarvarumärke är följande:

- För att skapa och upprätthålla ett gott rykte och därmed ett starkt arbetsgivarvarumärke är det viktigt att GS noga utvärderar vilken typ av medarbetare som på bästa sätt kan representera organisationen.
- För att skapa ett starkt psykologiskt kontrakt mellan ledning och medarbetare bör GS förtydliga vad de kan erbjuda sina medarbetare och vad dessa förväntas bidra med i gengäld.
- Ledare och arbetsledare spelar en viktig roll i skapandet av ett öppet samtalsklimat där medarbetarna tillåts att uttrycka sina synpunkter och åsikter. För att främja det måste avstånden chefer och medarbetare emellan minskas. En del i det arbetet består i att öka medarbetarnas förtroende för chefer och arbetsledare inom organisationen.
- Då mångfald är en faktor som bland annat gynnar flexibilitet, något som eftersträvas inom GS, bör chefer och arbetsledare bli bättre på att uppmärksamma och ta tillvara medarbetarnas olika erfarenheter och kunskaper.
- För att skapa en god kommunikation, och därmed undvika att gå miste om viktiga synpunkter och goda idéer, bör GS skapa fler forum för kommunikation och uppmuntra medarbetarna att delge sina åsikter och tankar om verksamheten.
- GS bör undersöka möjligheterna till förändrad kompetensutveckling för medarbetarna då kompetensutveckling kan bidra till bland annat ökad motivation och ett större engagemang hos medarbetarna vilket ledningen inom GS efterfrågar.

## **7.2 Framtida forskning**

Medarbetarenkäten som använts i den här studien behandlade som tidigare nämnts även frågeområden som inte ansågs relevanta för studien varför vissa delar valdes bort. Urvalet i sig kan ha påverkat resultatet och därför förespråkas i kommande studier användning av enkäter som är mer specifikt utformade efter studiens syfte. Studien har begränsats till den interna uppfattningen om arbetsgivarvarumärket och fokuserar på ett begränsat antal faktorer. Viktigt vore att utvärdera externa parter uppfattning om GS varumärke och attraktivitet som arbetsgivare. Externa intressenters syn påverkar huruvida de, som exempelvis potentiella medarbetare eller som kunder, väljer att söka sig till organisationen. Ett annat intressant forskningsområde vore organisationskulturen inom GS. Som tidigare nämnts präglas GS av en gammal organisationskultur och det skulle vara av värde att undersöka samt utvärdera om, och i sådana fall hur, den inverkar på utformandet och upprätthållandet av GS employer brand.

Slutsatserna i undersökningen visar på ett antal faktorer som inverkar på GS attraktivitet som arbetsgivare. Samma faktorer kan tänkas vara fördelaktiga att undersöka även för andra organisationer som vill kartlägga sitt interna employer brand.

# Litteratur

## Tryckta referenser

Backhaus, Kristin B., Stone, Brett A. och Heiner, Karl. (2002). *Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness*. Business Society, Vol 41, sid. 292 – 318.

Barrow, Simon och Mosley, Richard (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.

Carlsson, Bertil (1984). *Grundläggande forskningsmetodik: För vårdvetenskap och beteendevetenskap*. Göteborg: Almqvist & Wiksell Förlag.

Dalen, Monica (2007) *Intervju som metod*, Malmö: Gleerups Utbildning

Engquist, Anders (2007). *Kommunikation på arbetsplatsen: Chefen. Medarbetare. Gruppen*. Stockholm: Prisma.

Ejlertsson, Göran (2005). *Enkäten i praktiken: En handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, Birgitta & Larsson, Patrik (2002) Våra arbetsmiljöer i Hansen, Lars H & Orban, Pal (red) *Arbetslivet* Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, Birgitta och Larsson, Patrik (2002). Våra arbetsmiljöer. I Hansen, Lars H & Orban, Pal (red). *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson-Zetterquist, Ulla (2009). Ledarskap och underordning. I Jönsson, Sten & Strannegård, Lars (red) *Ledarskapsboken*. Egypten: Liber.

Granberg, Otto (2006). *Personalorganisation och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur.

Halvorsen, Knut (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Hirschman, Alber O. (2008). *Sorti eller protest*. Riga, Lettland: Arkiv Förlag.

Johanson & Johrén (2007) *Personalekonomi Idag*. Halmstad: Uppsala Publishing House

Joo, Baek-Kyoo (Brian) och McLean, Gary N. (2006). *Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study*. Human Resource Development Review Vol 5, sid. 228 – 257.

Kumar, B. Pavan och Giri, Vijai N. (2009) *Examining the Relationship of Organizational Communication and Job Satisfaction in Indian Organizations*. Journal of Creative Communications, Vol 4 (3), sid. 177–184.

Lievens, Filip, Van Hove, Greet och Anseel Frederik (2007) *Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*. British Journal of Management, Vol. 18, sid. 45 – 59.

Lindelöw, Malin (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: Hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemanna den rätt och utveckla den inför framtiden*. Stockholm: Natur och Kultur.

Martin, Graeme (2009). *Driving corporate reputations from the inside: A strategic role and strategic dilemmas for HR?* Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol 47 (2), sid. 219 – 235.

Mitchell, Stephen G. (2008) *Your Employment Brand: Is it Working For or Against You?* NURSING ECONOMIC\$, Vol. 26 ( 2), sid. 128 – 129.

Parment, Anders och Dyhre, Anna (2009). *Sustainable Employer Branding: Guidelines, Worktools and Best Practices*. Malmö: Liber.

SCB, Integration – Ett regionalt perspektiv, Rapport 3 (2010), Örebro: SCB-Tryck.

Silverman, David (2006) *Interpreting Qualitative Data*, London: SAGE Publications Ltd.

Svensson, Lennart G. (2002). Arbete och kompetens. I Hansen, Lars H & Orban, Pal (red). *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Thompson, Jeffery A. och Bunderson, J. Stuart (2003). *Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract*. Academy of Management Review, Vol. 28, (4), 571-586.

Ulrich, Dave och Brockbank, Wayne (2007). *Värdeskapande HR*. Polen: Studentlitteratur.

Winter, Jenny (1973). *Problemformulering, Undersökning och Rapport*. Lund: Liber Förlag.

Ödman, Per-Johan (1979). *Tolkning, Förståelse, Vetande – Hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag.

## **Dokument**

Göteborgs Stads Medarbetarenkät (genomförd 2009-11-10)

Göteborgs Spårvägar, Medarbetar- och ledarpolicy (2010-11-26)

Göteborgs Spårvägar, Årsredovisning (2009)

Nyckeltal: Personalsammansättning för tillsvidareanställda (mars 2011)

## **Muntliga referenser**

Intervjuperson: VD, april 2011

Intervjuperson: Operativ chef Spårvagn, april 2011



Intervjuperson: Kommunikationschef, april 2011

Intervjuperson: HR-chef, april 2011

Intervjuperson: Operativ chef Trafikantservice, april 2011

# Bilaga 1: Intervjuguide

*Berätta vilka vi är.*

*Varför vi är där och vad vi vill.*

*Vad som ska ske med materialet.*

*Vad vi inte kan ge eller inte kan lova.*

*Hur återkoppling och publicering kommer att ske.*

## Öppningsfrågor

1. Vilka är dina arbetsuppgifter?
2. Hur ser en vanlig dag ut?

## Nuvarande employer brand

- Vilken syn tror ni att potentiella medarbetare har på GS?
  - Finns det något som gör att människor söker sig till GS?
  - Finns det något som gör att människor inte söker sig till GS?
- Hur upplever ni organisationsklimatet inom GS?
  - Kompetensutveckling?
  - Jämställdhet?
  - Information/Kommunikation?
  - Stöd från chefer och arbetsledare?
- Finns det i nuläget några specifika typer av människor som söker sig till GS?
- Vad innehåller er personalpolicy?
  - Upplever ni att den påverkar hur ni rekryterar er personal? På vilket sätt?
  - Anser ni att det är viktigt att arbetssökandes normer och värderingar överensstämmer med GS:s? På vilket sätt?
  - Kan ni nämna något sammanhang då det är extra viktigt att medarbetare och GS har gemensamma värderingar?
- Hur tror ni att era medarbetare upplever er som ledning?
  - Förtroende etc.?
- Finns det något behov av förändring inom den nuvarande personalstyrkan? Vad?
  - Skillnader mellan Spårvagn/Buss/Trafikantservice?
- Finns det några kompetensutvecklingsmöjligheter för er som chefer?
- Har ni under de senaste åren genomfört någon större rekrytering eller avyttring av personal?
  - (Rekrytering) Hur såg rekryteringsprocessen ut?
  - (Rekrytering) Hur hanterade ni de som inte anställdes?
  - (Avyttring) Hur såg avyttringsprocessen ut?
  - (Avyttring) Hur hanterade ni de som sades upp?

## Önskvärda employer brand

- Finns det några övergripande egenskaper som ni söker hos potentiella medarbetare?
- Vilken syn vill ni att potentiella medarbetare skall ha på företaget?
- Har ni någon förebild när det gäller employer branding/personalidé/policy?

- Finns det några utrymmen för utveckling hos er som ledning gentemot era medarbetare?
  - Inom vilka områden?

**Avrundningsfrågor:**

1. Är det något som du skulle vill säga som vi inte har frågat om?
2. Nu när vi är färdiga med intervjun, hur tycker du att det kändes?

*Tack för att du tog dig tid, det är mycket värdefullt för oss!*